

УДК 005
ББК 65.291.213
С 83

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой профессиональной переподготовки Института повышения квалификации и переподготовки кадров Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 10 декабря 2013 г.

***Стратегический менеджмент : практикум для реализации со-
С 83 держания образовательных программ высшего образования I ступе-
ни и переподготовки руководящих работников и специалистов /
авт.-сост. : Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : учреждение об-
разования «Белорусский торгово-экономический университет по-
требительской кооперации», 2014. – 116 с.
ISBN 978-985-540-200-9***

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-02 «Менеджмент (социально-административный)» специализации 1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом» и слушателей, осваивающих содержание образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, по специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование».

В результате изучения курса у студентов должны сформироваться четкие представления об основах стратегического менеджмента. В издании рассматриваются основополагающие вопросы теории и практики стратегического менеджмента в современных условиях. Приводятся вопросы для подготовки к зачету, планы практических занятий, темы рефератов, вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, ситуационные и практические задания.

УДК 005
ББК 65.291.213

ISBN 978-985-540-200-9

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Концепция подготовки специалистов высшей квалификации в области менеджмента базируется на общепризнанных достижениях в менеджменте, в частности такой его области, как стратегический менеджмент.

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование у студентов в процессе обучения теоретических знаний и практических навыков в области стратегического менеджмента.

Изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» способствует повышению качества подготовки специалистов, расширению их кругозора, развитию интереса к международным публикациям в области стратегического менеджмента, помогает приобрести навыки анализа внешней среды и хозяйственно-экономической деятельности организации, определения конкурентных преимуществ организации, обоснования, выбора и реализации конкурентных стратегий, разработки и реализации бизнес-планов.

Основными *задачами* изучения учебной дисциплины являются:

- ознакомление с понятиями, схемами и методами современного стратегического менеджмента как способа определения и развития конкурентных преимуществ организации;
- применение методов стратегического анализа;
- освоение фундаментальных факторов, определяющих успех в бизнесе;
- формирование навыков анализа конкурентных преимуществ посредством идентификации, развития и использования ресурсов и способностей организации;
- разработка стратегии, основанной на выявленных конкурентных преимуществах.

В результате обучения студент должен обладать следующими *компетенциями*:

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию;
- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- владеть методами стратегического анализа;
- владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- определять миссию и цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;

- принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации;
- проводить организационно-управленческое обследование организации и выбирать наиболее эффективные формы ее адаптации к условиям внешней среды;
- анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;
- применять методы системного и ситуационного анализа для проектирования систем управления на предприятиях с целью эффективного их функционирования;
- осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития организации, инновационным технологиям, перспективным проектам и решениям;
- разрабатывать бизнес-планы создания новых технологий;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- уметь работать в коллективе.

В результате изучения дисциплины обучаемый должен:

- *знать*:
 - основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического менеджмента;
 - основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;
 - значение стратегии для бизнеса, роль ценностей, видения и миссии организации;
 - детерминанты прибыли в отрасли (спрос и конкуренция);
 - методики анализа привлекательности отрасли, в том числе модель пяти конкурентных сил М. Портера;
 - методику анализа отраслевой структуры;
 - методику анализа конкурентов и анализа сегментации рынка, особенности вертикальной сегментации;
 - методику стратегического группового анализа;
 - роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии;
 - принципы формирования организационной структуры;
 - обстоятельства, при которых фирма сможет создавать конкурентное преимущество перед соперниками;

- как способность к реагированию и инновациям может создавать конкурентное преимущество;
- методику построения организационно-управленческих моделей;
- методологию и методику проведения научных исследований;
- подходы к постановке целей деятельности организации;
- тактику «подачи сигналов» в стратегическом управлении и взаимоотношениях конкуренции между организациями;

- *приобрести навыки:*

- анализа конкурентов и сегментации рынка;
- оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;
- применения принципов организационной структуры;
- управления развитием организации;
- анализа и разработки стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений;
- формулирования миссии и видения организации;
- анализа отраслевой структуры для прогнозирования прибыльности отрасли;
- выявления факторов динамики конкуренции;
- проведения всех стадий анализа рыночной сегментации (определение переменных, построение матрицы, анализ привлекательности сегмента, определение факторов успеха в сегменте, выбор широты охвата сегментов);
- использования результатов анализа конкурентов и сегментации для формулировки стратегии;
- определения принадлежности компании к стратегической группе при стратегическом позиционировании;
- идентификации и оценки ресурсов фирмы;
- использования результатов анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающих ее от внутренних слабостей;
- применения принципов организационного дизайна, позволяющих выбирать организационные структуры, соответствующие специфическим задачам бизнеса;
- анализа конкурентного преимущества для оценки бизнес-стратегии.

Знания и навыки в области стратегического менеджмента могут оказаться полезными в будущей практической деятельности молодых специалистов.

Обучение студентов осуществляется посредством лекций, видеолекций и практических занятий с разбором ситуаций и кейсов, кон-

сультаций у преподавателя и управляемой самостоятельной работы студентов, в которую входят освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение письменных работ, разработка стратегии и стратегического плана конкретной организации, групповых дискуссий, деловых игр, тренинговых упражнений.

Текущий контроль знаний студентов осуществляется с помощью контрольных опросов, письменных работ, проведения самостоятельных и индивидуальных занятий.

Итоговый контроль осуществляется в виде зачета.

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ**

Тема	Количество аудиторных часов			Управляемая самостоятельная работа студентов	
	всего	лекции	практические	лекции	практические
1. Сущность, основные задачи, содержание и цикл стратегического менеджмента	4	2	2	–	–
2. Эволюция школ стратегического менеджмента	4	2	2	–	–
3. Анализ внешней среды и конкурентной борьбы	4	–	2	2	–
4. Анализ состояния организации	4	2	2	–	–
5. Портфельный анализ и методы его проведения	4	2	2	–	–
6. Корпоративные стратегии диверсификации	4	–	2	2	–
7. Деловые (конкурентные) стратегии	4	2	–	–	2
8. Функциональные стратегии	4	2	2	–	–
9. Инновационная стратегия развития: сущность, виды и методы	4	–	2	2	–
10. Стратегии управления персоналом	4	2	2	–	–
11. Стратегии ценообразования, ресурсосбережения, организационного, технического, социального развития фирмы и повышения качества	4	–	2	2	–
12. Оперативные стратегии	4	2	2	–	–
13. Основные направления по формированию стратегии организации	4	2	2	–	–
14. Основы стратегического планирования	4	2	–	–	2
15. Управление разработкой и реализацией стратегии. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации, управление по целям, контроллинг	4	2	2	–	–
16. Бизнес-планирование как важнейший элемент реализации стратегии	4	2	–	–	2
17. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией, создание корпоративной культуры и системы мотивации, поддерживающие стратегию	4	2	2	–	–
18. Методы проведения стратегических изменений руководством организации	4	2	2	–	–
Итого	72	28	30	8	6

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, СИТУАЦИОННЫЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

При подготовке к практическим занятиям необходимо изучить теоретические вопросы согласно предложенным планам.

При анализе ситуационных заданий рекомендуется придерживаться нижеприведенных методики и схемы.

Методика анализа конкретных ситуаций такова:

- быстро просмотрите представленную ситуацию и попытайтесь определить, о чем идет речь, какая информация требует анализа;
- повторно очень внимательно прочитайте ситуацию и определите ее ключевые аспекты;
- сформулируйте основные проблемы, которые необходимо решить;
- прочитайте ситуацию еще раз, выделяя нужную информацию по каждой проблеме;
- продумайте набор возможных рекомендаций, которые подкрепились бы данными, представленными в ситуации.

Общая схема анализа ситуации заключается в следующем:

- краткое изложение событий, которое помогло бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;
- формулировка проблем, требующих решения;
- характеристика основных действующих в ситуации лиц (их достоинств и недостатков);
- описание хронологии произошедших событий таким образом, чтобы наиболее поздние по времени события находились в ее начале, а наиболее ранние – в конце;
- определение причин возникновения проблем;
- разработка вариантов решения проблем, оценка их реализуемости, выбор наилучшего варианта;
- обоснование целесообразности реализации выбранного варианта решения;
- изложение последовательности практических действий, которые необходимо предпринять, чтобы успешно решить проблему.

Тема 1. СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И ЦИКЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Сущность стратегического менеджмента и его определение.
2. Особенности стратегических решений.
3. Место стратегического менеджмента в общей системе управления. Основные задачи стратегического менеджмента и его базовая модель.
4. Основные этапы разработки стратегии.
5. Стратегия и стратегические планы.
6. Роль и задачи менеджеров по разработке стратегии. Использование их деловых качеств. Понятие стратегической компетентности менеджера.

Ситуационное задание

Город Речица – районный центр в Гомельской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и маркетинга. Унитарное предприятие «Речицашелк» является градообразующим предприятием. В период кризиса начался резкий спад объемов производства, произошло сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Гомельской области начала поиск путей выхода организации из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такие собственники были найдены в лице ОАО «Детская одежда» (г. Гомель) и ЗАО «Капрохим» (г. Минск). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Речицкий район получил значительные инвестиции.

Пример УП «Речицашелк» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприя-

тия, но и в значительной степени – к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы – широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
- В чем заключается сущность стратегии развития города?

Задание

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Укажите, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии.

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Прескриптивные школы. Основные положения и критика школ.
2. Дескриптивные школы. Основные положения и критика школ.
3. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента.
4. Позиции школ относительно процесса формирования стратегии.

Задания

Задание 2.1. Попробуйте поставить себя на место представителя стратегической школы культуры, а затем – стратегической школы внешнего окружения. Определите, на каких аспектах вашей организации вы должны акцентировать внимание руководства организации в том и другом случае. Опишите эти аспекты в виде 4–5 наиболее существенных факторов, оформив свой ответ по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Факторы среды

Школа культуры	Школа внешнего окружения
----------------	--------------------------

Задание 2.2. Проанализируйте, как развивалась ваша организация в последние 5 лет.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Если бы вы были сторонником школы конфигурации, то каким образом вы смогли бы представить путь развития вашей организации «от одной конфигурации к другой»?
- Какие проблемы вы видите в подходе «конфигураторов» к стратегическому развитию организаций?

Тема 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

План

1. Цели анализа внешней среды. Основные составляющие и типы внешней среды.

2. Конкуренция и конкурентоспособность как движущие силы развития общества. Методы реагирования на изменения внешней среды.

3. Анализ отрасли: показатели анализа, определение направления роста отрасли и товарных рынков, структура и масштабы конкуренции.

4. Тенденции развития отрасли и факторы успеха. Анализ конкуренции в отрасли и последовательность его выполнения.

5. Определение конкурентных сил. Модель М. Портера.

6. Сущность анализа конкурентов и оценка их характеристик. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе экс-

ключивной ценности.

7. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов.

8. Интегральная оценка конкурентных преимуществ. Инструментальные методы оценки сильных и слабых сторон конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, LOTS, профили Мак-Кинси).

Вопросы для обсуждения

1. Какие можно привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения, низкая стоимость производства, патенты, высокая квалификация персонала?

2. Какие можно привести примеры производств, где не действует опытная кривая?

3. Какой можно привести пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов)? Что, по вашему мнению, относится к факторам успеха данной фирмы?

4. Какие можно выделить ключевые факторы успеха в отраслях, производящих одежду, прохладительные напитки, деревообрабатывающие станки, автомобили?

5. Почему надо изучать конкурентов? Всегда ли надо изучать конкурентов?

6. Что понимают под стратегической группой конкурентов?

7. Какие стратегические группы конкурентов действуют на белорусском рынке в производстве и продаже кондитерских изделий, прохладительных напитков, легковых автомобилей, косметических товаров, мебели, овощной продукции?

8. По каким признакам выделяются критерии стратегических групп?

9. Почему надо изучать потребителей? Всегда ли это необходимо?

Темы рефератов

1. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования и зоны стратегических ресурсов.

2. Этапы разработки стратегии организации по отношению к обществу.

3. Анализ предпочтений организации.

4. Оценка и анализ важности ограничений.

5. Анализ стратегии по отношению к обществу, согласованной по

интересам.

6. Анализ социально-политических мероприятий организации, характеристика его основных этапов.

7. Основы управления стратегическими возможностями.

8. Механизм приведения потенциала организации в соответствии с изменчивостью ее среды.

9. Стратегическая информация.

10. Процесс изучения внешней среды.

Задания

Задание 3.1. Исходя из факторов внешней среды, представленных в таблице 2, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2 – Факторы внешней среды

Фактор	Способствует (+)	Затрудняет (–)
Природные ресурсы Республики Беларусь		
Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в Республике Беларусь)		
Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
Состояние правопорядка в стране		
Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
Монополизация экономики		
Состояние развития конкуренции		
Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и		

товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
---	--	--

Окончание таблицы 2

Фактор	Способствует (+)	Затрудняет (–)
Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
Инфляция (уровень и динамика)		
Налогообложение (уровень и динамика)		
Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
Безработица		
Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 3.2. Необходимо провести ПЭСТ-анализ макроокружения организации. Для этого выполните следующее:

- Разработайте перечень внешних стратегических факторов (7–8), имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование выбранной для исследования организации.
- Оцените значимость (вероятность осуществления) каждого события для условной организации методом присвоения ему определенного веса от 1 (важнейшее) до 0 (незначительное). Сумма веса должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
- Оцените степень влияния каждого фактора-события на стратегию организации по 5-балльной шкале: 5 – сильное воздействие, серьезная опасность, 1 – отсутствие воздействия, угрозы.
- Определите взвешенные оценки умножением веса фактора на силу его воздействия и подсчитайте суммарную взвешенную оценку для условной организации. Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.
- Результаты анализа приведите по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешний стратегический фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
...			
<i>Угрозы</i>			

...			
Суммарная оценка	1,0	–	

Задание 3.3. Для практического использования модели пяти сил при разработке стратегии организации выполните следующее:

- Определите границы отрасли, в которой функционирует организация. Проведите анализ групп непосредственных покупателей по всей цепочке, вплоть до конечного потребителя продукции, услуг организации.
- Выделите компоненты для анализа каждой из пяти сил, определяющих ситуацию в отрасли.
- Проанализируйте каждую из рассматриваемых пяти сил, определив их влияние на деятельность выбранной организации.
- Определите суммарное действие разнонаправленных и имеющих разную силу воздействия компонентов для каждой из пяти сил. Придайте сравнительную значимость каждой силе (веса каждой силы относительно остальных) и определите вес отдельных компонентов, составляющих каждую силу.
- Сделайте обоснованный вывод относительно привлекательности (прибыльности) отрасли в целом на данный момент времени, сил, оказывающих основное воздействие на привлекательность (прибыльность) отрасли, сил, которые, скорее всего, претерпят изменения в будущем и, соответственно, изменят свое влияние на состояние отрасли, суммарном влиянии пяти сил на стратегию организаций в отрасли.

Задание 3.4. Для оценки конкурентной позиции условной организации используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок данных факторов для организации и ее конкурентов. Выполните следующее:

- Обоснуйте выбор 3–4 конкурентов условной организации.
- Составьте перечень ключевых факторов успеха (10–15).
- Оцените стратегические силы условной организации относительно конкурентов. Результаты сведите в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Взвешенная оценка стратегической силы условной организации относительно конкурентов

Ключевой фактор успеха	Вес	Условное предприятие		Конкурент					
				А		Б		В	
		Рейтинговая оценка	П	Рейтинговая оценка	П	Рейтинговая оценка	П	Рейтинговая оценка	П
...									
Взвешенный рей-									

ТИНГ СИЛЫ									
Примечание – Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10. <i>П</i> – произведение веса на рейтинговую оценку.									

Задание 3.5. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации (таблица 5).

Таблица 5 – **Взвешенная суммарная оценка состояния внешней среды**

Внешний стратегический фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,00		

Задание 3.6. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Ситуационные задания

Ситуация 3.1. Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) – создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, работая на неразвитом рынке, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого решили навести на рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного

1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении вообще не изменились, а при расчете в условных единицах упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса (компания «Сервис-холод») перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания – лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании «Нестле» (Nestle). Таким образом, компания «Рамзай» выстраивает вертикально-интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями санитарно-эпидемиологической станции, торговыми инспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранить с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен – еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. Это, как надеются участники альянса, поможет накопить необходимые ресурсы для развития.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- Как может быть охарактеризована общая (генеральная) стратегия альянса?
- Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
- Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?

- Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Ситуация 3.2. Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал господину Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери Оксаны. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 чел., зал для торжеств на 200 чел., общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыль реально уменьшилась.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2012 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. США.

Оксане было ясно, что отель «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл. США, косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс., дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл. США.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей, но она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. США на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Тема 4. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Внутренняя среда организации, ее срезы.
2. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Определение сильных и слабых сторон организации.
3. Анализ конкурентоспособности организации по Ж.-Ж. Ламбену. Методы анализа и оценок конкурентоспособности, персонала, цены и издержек товара, устойчивости функционирования организации.

Вопросы для обсуждения

1. Какие элементы ресурсов наиболее значимы для вашей организации?
2. Какие можно выделить слабые стороны вашей организации, которые уменьшают силу ее конкурентного воздействия по отношению к наиболее важным соперникам?

Темы рефератов

1. Анализ социально-политических мероприятий организации, характеристика его основных этапов.
2. Основы управления стратегическими возможностями.
3. Механизм приведения потенциала организации в соответствии с изменчивостью ее среды.
4. Критерии стратегического успеха.
5. Потенциал общего руководства организации.
6. Диагностика изменчивости условий.
7. Уровни инновационной изменчивости и динамики маркетинга.
8. Приведение в соответствие изменений, агрессивности стратегии и открытости системы.
9. Определение агрессивности стратегии.
10. Определение организационного потенциала.
11. Понятие «профиль компании» и его необходимость.

Ситуационные задания

Ситуация 4.1. В условиях, когда финансовое положение коммерческих банков является неустойчивым, а некоторые уже стали банкротами, менеджеру особенно важно определить конкурентоспособность обслуживающего его банка. Как известно, существуют различные факторы конкурентоспособности коммерческого банка: разнообразие и качество услуг, процентные ставки по кредитам и депозитам, уровень тарифов, комплексность и удобство обслуживания, набор предлагаемых финансовых продуктов и инструментов, скорость проведения расчетов, надежность, репутация и т. д.

Средствами укрепления конкурентных позиций могут быть: совершенствование технологий проведения операций и оказания услуг, технического оснащения; обогащение гаммы предлагаемых услуг; развитие сети филиалов и отделений; грамотное управление активами и пассивами; продуманные стратегия, маркетинг и организация связей с общественностью; повышение уровня квалификации персонала банка.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие факторы повышения конкурентоспособности коммерческого банка вы считаете приоритетными?
- Какие проблемы стоят перед коммерческими банками Республики Беларусь в деле повышения их конкурентоспособности, в том числе на мировой арене?

Ситуация 4.2. Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида – муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вслед-

ствие кризиса, охватившего экономику страны, и в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113 826 тыс. р.;
- наблюдается перерасход по статьям «фонд оплаты труда», «горюче-смазочные материалы и масла», «техническое обслуживание и ремонт», «общехозяйственные расходы»;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат «амортизация», «износ и ремонт шин».

На основе результатов анализа можно сделать вывод о том, что план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения, а именно:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года (максимум 5 лет) выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;
- выбор путей более рационального использования производ-

- ственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;
- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;
 - выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;
 - выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Каковы миссия и дерево целей предприятия?
- Как можно решить проблемы, сформулированные в ситуации?
- Какова стратегия предприятия?

Задание

На основании таблицы 6 проанализируйте деятельность условной организации и по каждой сфере деятельности выберите 6–8 показателей, относящихся к сильным и слабым сторонам организации. Оценку факторов сильных и слабых сторон организации проведите в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся). Результаты запишите по форме таблицы 7.

Таблица 6 – Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Вопросы для анализа
1. Кадры	Какой стиль управления использует высшее руководство? Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства? Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации? Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимся к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?
2. Организация общего управления	Четко ли распределены в организации права и обязанности? Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек? Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?
3. Производство	Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или они уже морально устарели? Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для

	<p>расширения производственной базы?</p> <p>Какова отдача от исследований и разработок?</p> <p>Приводят ли научно-исследовательские разработки к созданию принципиально новых продуктов?</p>
--	--

Окончание таблицы 6

Сфера	Вопросы для анализа
4. Маркетинг	<p>Какова ценовая политика организации? Является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?</p> <p>Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация? Каковы тенденции в изменении ее доли рынка?</p> <p>Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?</p> <p>Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?</p>
5. Финансы и учет	<p>Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?</p> <p>Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?</p> <p>Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?</p> <p>Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?</p> <p>Обеспечивают ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?</p>

Таблица 7 – Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Сильные стороны						
1. Кадры:						
1.1.						
...						
2. Организация общего управления:						
2.1.						
...						
3. Производство:						
3.1.						
...						
4. Маркетинг:						
4.1.						
...						

5. Финансы и учет: 5.1.						
...						
Итого						

Окончание таблицы 7

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Слабые стороны						
1. Кадры:						
1.1.						
...						
2. Организация общего управления:						
2.1.						
...						
3. Производство:						
3.1.						
...						
4. Маркетинг:						
4.1.						
...						
5. Финансы и учет:						
5.1.						
...						
Итого						

Тема 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И МЕТОДЫ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

План

1. Цели и этапы проведения портфельного анализа.
2. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).
3. Матрица Мак-Кинси.
4. Матрица Ансоффа.
5. Деловой комплексный анализ.

Задания

Задание 5.1. На предприятии выделены шесть потенциальных

стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономические характеристики каждой из них представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Экономические характеристики СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. усл. ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. усл. ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. усл. ед.	5	2	10	2	10	1

Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ, сделайте выбор перспективных СЗХ.

Задание 5.2. Торговая организация специализируется на реализации девяти видов продукции (для облегчения работы над заданием рекомендуется самостоятельно описать виды продукции). В последние годы она освоила два новых рынка (по продукции № 3 и № 6). Организация имеет потребителей на территории города и области, а также в некоторых городах Республики Беларусь. Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка организаций и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика портфеля предложений организации

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. усл. ед.				Доля рынка 2013 г., %	
	2010	2011	2012	2013	организации	конкурента
Продукция № 1	2 400	2 900	2 900	2 500	34	17
Продукция № 2	510	550	590	649	33	21
Продукция № 3	–	–	90	130	5	7
Продукция № 4	1 650	1 700	1 850	2 405	11	9
Продукция № 5	200	240	280	448	15	10
Продукция № 6	–	–	60	100	1	7
Продукция № 7	900	600	580	348	40	18
Продукция № 8	1 000	1 000	980	686	16	16
Продукция № 9	1 600	1 200	900	400	2	4

Используя матрицу БКГ, сформируйте продуктовую стратегию организации.

Методические указания к заданию 5.2

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка (объемов продаж) организации и относительная доля рынка.

Рассчитайте темпы роста рынка (PP). Они характеризуют движение продукции на рынке, т. е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2010–2013 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2013 г. (текущий) к объему ее реализации за 2012 г. (предыдущий) и выражается в процентах или коэффициентах роста. Например, $PP_{\text{для продукции № 1}} = 2\,500 : 2\,900 = 0,86$.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (T_p) за n лет вычисляется по формуле

$$T_p = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y – значение объема реализации соответственно за n -й (текущий 2012) или 1-й (базовый 2009) год.

Рассчитайте относительную долю, занимаемую организацией на рынке ($ОДР$), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли организации на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка организации или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно организацией или сильнейшим конкурентом.

Например, $ОДР_{\text{для продукции № 1}} = 34 : 17 = 2$. Это означает, что объем реализации организацией продукции № 1 превышает реализацию аналогичной продукции сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

Рассчитайте долю (в процентах) каждого вида продукции в общем объеме реализации организации по 2012 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Продукция								
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9
Темп роста, %	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации организации, %	33								

Постройте матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукции выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. Пример с указанием продукции № 1 представлен в квадрате «Дойные коровы» (рисунок 1).

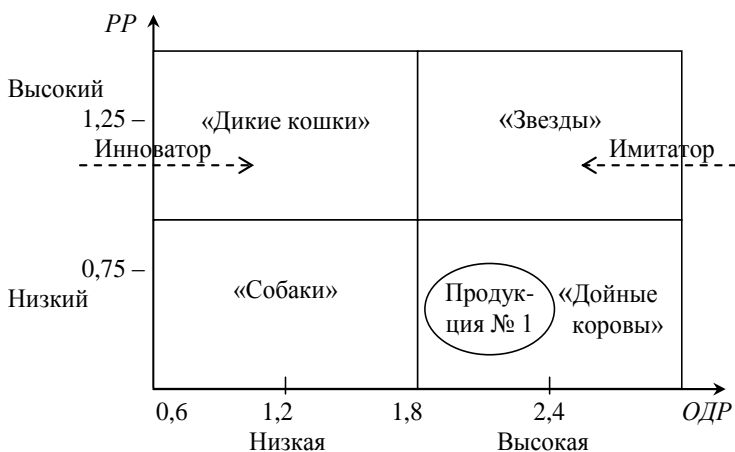


Рисунок 1 – Матрица БКГ

На основе анализа матрицы БКГ сформируйте продуктовую стра-

тегию организации. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать конкретный продукт из продуктового портфеля организации;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т. п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

По итогам работы над заданием необходимо сделать общий вывод.

Задание 5.3. В организации выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования, или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Экономическая характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5

Относительная доля на рынке	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. усл. ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. усл. ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. усл. ед.	5	2	10	2	10	1

Выполните следующее:

- Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
- Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации организации.

Методические указания к заданию 5.3

Постройте матрицу БКГ и оцените позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т. е. объемы продаж организации и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Обоснование выбора перспективных СЗХ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации организации по отдельным СЗХ могут включать:

- изменение объемов реализации (цены или количества);
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т. п.

Задание 5.4. В организации выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования, или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Экономическая характеристика стратегических зон хозяйствования (СЗХ)

Показатели	СЗХ					
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. усл. ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. усл. ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. усл. ед.	5	2	10	2	10	1

Выполните следующее:

- Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
- Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации организации.

Тема 6. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

План

1. Диверсификация: ее цели и виды.
2. Стратегии диверсификации.
3. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
4. Выгоды и издержки диверсификации.

Вопросы для обсуждения

1. Какие можно привести примеры организаций, которые благодаря применению стратегии диверсификации улучшили свою позицию и увеличили свое долевое участие на рынке?

2. Экономические результаты деятельности диверсифицированных фирм оказываются хуже, чем у специализированных организаций. Повышение уровня диверсификации не всегда способствует росту прибыли, наоборот, чрезмерное возрастание диверсификации снижает степень прибыльности фирмы. Когда и в каких условиях диверсификация оказывает благоприятное влияние на экономические результаты, достигаемые организацией?

3. Почему организации, которые используют стратегию диверсификации, чаще всего принимают вид холдинговых структур? Приведите примеры.

4. Вертикальная интеграция дает шанс на техническую интеграцию двух сфер деятельности, которые располагаются на разных стадиях экономической цепочки. Какого рода выгоды и преимущества могут быть достигнуты на этом пути?

5. На стадии генерирования стратегии вертикальной интеграции возникло сомнение по поводу того, является ли правильной концеп-

ция образования дополнительного совместного предприятия (или акционерного) с участием иностранного капитала и привлечения тем самым новой технологии. Какие другие альтернативные концепции могут приниматься во внимание?

6. В организации осуществлен выбор стратегии, состоящей в финансовой интеграции с участием иностранного капитала. Какие основополагающие задачи вытекают из принятой стратегии?

Задания

Задание 6.1. Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

Задание 6.2. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста:

- *Тест на привлекательность.* Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

- *Тест на стоимость вхождения в новую отрасль.* Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

- *Тест на дополнительные выгоды.* Корпорация должна дать сво-

ему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

Определите, при каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию.

Задание 6.3. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, вы бы ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

Задание 6.4. Множество слияний и горизонтальных объединений совершаются с целью достижения доминирующего положения на рынке благодаря ограничению конкуренции или усилению позиции при проведении различных переговоров (на предмет снижения цен, сокращения сроков поставок, улучшения качества поставляемых материалов) с поставщиками или потребителями, а также с банками, правительственными и общественными учреждениями и организациями.

Укажите, какие еще выгоды и преимущества могут быть достигнуты организациями благодаря слияниям и приобретению других фирм.

Ситуационные задания

Ситуация 6.1. Закрытое акционерное общество «Шерсть» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки.

Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий, спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ белорусских текстильщиков. Руководство ЗАО «Шерсть» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- Низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу.

- Высокое качество белорусских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла.

- Высокий образовательный уровень рабочей силы. В ЗАО «Шерсть» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования.

- Высокая интенсивность труда. Средняя зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство ЗАО «Шерсть» оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

Сценарий 2. Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным

стандартам для внедрения в производство.

- Необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора.

- Следует децентрализовать экономическую работу и вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (пряже-ние, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4. Компания должна работать по трем направлениям:

- Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овец, и в таком виде пускать в производство.

- Необходимо увеличить сбыт тканей внутри Республики Беларусь. Если отечественные предприятия, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство.

- Необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Каковы достоинства и недостатки каждого варианта?
- Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
- Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

Ситуация 6.2. Швейная фирма «Космос» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы.

Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для белорусской таможенной службы и для налоговой полиции).

Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.

Организационно-правовой формой фирмы «Космос» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества.

На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет.

Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным».

Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами, руководство ООО «Космос» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «Космос»?
- Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «Космос»?

Ситуация 6.3. Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Систем Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», фирма «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором фирма «Союз ЭВМ комплект» должна была закупить у фирмы «Аквариус» 35 тыс. персональных компь-

ютеров. Далее эта цифра автоматически увеличилась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с фирмой «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности фирме «Аквариус» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. США. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
- Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
- В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ситуация 6.4. Компания «Норникель» огласила концепцию своей стратегии на ближайшие несколько лет. По словам председателя правления компании «Норникель», стратегия компании включает два направления развития: диверсификацию, которая позволит избежать цикличности материального производства, и захват других сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку компании «Норникель», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горно-рудной отрасли идет процесс консолидации, и у компании «Норникель» есть все шансы стать ее центром. Компания «Норникель» планирует увеличить производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения никеля в

Новой Каледонии (примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным компании «Эргоси Минералс», общая стоимость проекта составит около 800 млн долл. США. Не исключено также, что для повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области.

Компания «Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горно-добывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более, что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и другого) и, главное, без участия посредника в лице компании «Алмазювелирэкспорт», которой положено комиссионное вознаграждение.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что лежит в основе стратегии диверсификации компании «Норникель»?
- Почему компания выбрала именно эту стратегию?

Контрольные вопросы

1. Какие действия конкурентов и их положение на рынке может привести к реализации стратегии сужения? Приведите примеры.
2. Каких перемен ожидают фирмы, которые регулируют стратегию сужения деятельности (в сфере технологии, продуктов, рынков)?

Тема 7. ДЕЛОВЫЕ (КОНКУРЕНТНЫЕ) СТРАТЕГИИ

План

1. Стратегический маркетинг как исходная база формирования стратегии фирмы.
2. Стратегия лидерства по затратам и условия ее применения.
3. Стратегия дифференциации продукции и концентрации (фокусирование).
4. Виды стратегий поведения фирм (с точки зрения А. А. Томпсона и А. Д. Стрикленда).

Вопросы для обсуждения

1. Чтобы добиться эффективного внедрения стратегии лидерства по уровню затрат, необходимо обладать определенными ресурсами, а также знаниями и умениями. Какими именно ресурсами, знаниями и умениями должна располагать фирма, чтобы успешно реализовать стратегию лидерства в сфере затрат?

2. Фирмы, которые осуществляют свою деятельность в стабильных или медленно растущих секторах экономики, располагают малыми возможностями по применению сложившейся структуры разделения рынка. В то же время фирмы, которые функционируют в динамично развивающихся секторах экономики, могут добиваться увеличения доли своего участия на рынке без уменьшения долевого участия конкурентов. На таких организациях затраты могут уменьшаться, а сами они имеют возможность сравнительно быстро улучшать свое положение на рынке прежде, чем ситуация в этом секторе экономики стабилизируется. В каком секторе (секторах) экономики ведет деятельность ваша организация и какими располагает шансами на улучшение своей позиции на рынке, а также на извлечение выгод и преимуществ благодаря расширению масштаба производства и последствиям накопленного опыта?

3. Не каждая сфера деятельности создает одинаковые возможности дифференциации и шансы выделиться среди других. Какие сферы деятельности наиболее благоприятствуют дифференциации? Какие сферы не способствуют дифференциации?

4. Могут ли белорусские организации, а также организации других стран Центральной и Восточной Европы, которые характеризуются незначительным опытом и слабыми навыками в области маркетинга и располагают малым капиталом, с успехом использовать стратегию концентрации?

5. Какие конкретные действия могут предпринимать слабые в финансовом отношении фирмы, натолкнувшись на рыночную нишу? Какому риску подвергают себя указанные фирмы, предпринимая попытки привлечь банковский капитал или пригласить в качестве компаньонов других пайщиков либо учредителей?

6. Какие новинки появились на рынке в последнее время? Какие методы работы на рынке используют фирмы-новаторы?

7. Можно ли привести примеры отраслей, где одни организации используют стратегию лидерства в издержках, другие – стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши? Что можно

сказать о таком рынке?

8. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены?

9. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ организации?

10. Какие можно выделить основные стратегии достижения конкурентных преимуществ? С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

11. При каких условиях организация выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем заключаются сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?

12. Всегда ли возможна дифференциация продукции и почему? Какие можно привести примеры дифференцированных и недифференцированных товаров?

13. Может ли организация одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?

14. Когда уместно применение стратегии дифференциации?

15. Что понимают под рыночной нишей? Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?

16. Что такое синергизм? Каковы возможные источники синергизма? Какие можно привести примеры эффекта синергизма из белорусской практики?

Задания

Задание 7.1. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие стратегические направления возможны для развития фармацевтической компании?
- Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Задание 7.2. Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитики фирмы рассматривали два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие возможны альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат»?
- Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?
- Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Задание 7.3. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за

счет качественных отличий своей продукции.

Задание 7.4. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- В какой момент приводить их в действие?

Задание 7.5. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Укажите, может ли фирма реализовывать новую стратегию, ориентируясь на существующий потенциал.

Ситуационные задания

Ситуация 7.1. Основными покупателями компьютерной техники в Республике Беларусь являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.

Белорусские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства Республики Беларусь в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Стинс Комэн» (Stins Coman) на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые белорусские граждане для домашнего пользования.

Вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние

6 мес. ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью ОАО «АСБ Беларусбанк» и ОАО «Белвнешэкономбанк». Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. США (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности компьютера «Амата», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный взнос в банк в размере стоимости компьютера на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.

За первые 6 мес. реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Стинс Комэн»?
- Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
- Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Ситуация 7.2. Торговая сеть «Пятерочка» объединяет более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долл. США.

Концепция бизнеса компании «Пятерочка» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента торговая сеть «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что торговая сеть «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади за счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для торговой сети «Пятерочка» ради большей выручки увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах – около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в компании «Пятерочка» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателя по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В компании «Пятерочка» работают над тем, чтобы сбои не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз больше, чем в прочих известных сетях России – как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 чел. Но заработная плата – отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В торговой сети «Пятерочка» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в торговой сети «Пятерочка»?
- Как осуществляются в компании обучение, мотивация и исполь-

зование персонала?

- В чем заключаются ключевые факторы успеха компании «Пятерочка»?

Ситуация 7.3. меховая фабрика «Труд» (ныне «Белорусский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Минска во время кризиса. Во время кризиса акционеры фабрики «Белорусский мех» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Министерства экономики Республики Беларусь – 85%). Норковая шуба от компании «Белорусский мех» в фирменном магазине стоит примерно 30 млн р., а импортные – в среднем 35–40 млн р. На рынках шубы хотя и подешевели (до 25–26 млн р.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для фабрики «Белорусский мех» слово «качество» является ключевым.

Модели коллекций компании «Белорусский мех» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства – пошив спецодежды, в том числе для государственных структур. Хотя платят по государственным заказам не всегда исправно, компания «Белорусский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для фабрики «Белорусский мех» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и Министерством чрезвычайных ситуаций Республики Беларусь. Еще одно перспективное направление – услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. Компания «Белорусский мех» начала активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. В связи с тем, что предприятие сезонное, закупка

сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, – вот цель руководителей ожившего гиганта.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Белорусский мех»?
- Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- Каковы стратегии ценообразования фабрики «Белорусский мех»?
- Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?

Ситуационные задания по управляемой самостоятельной работе студентов

Ситуация 7.4. Фирмы, которые осуществляют свою деятельность в стабильных или медленно растущих секторах экономики, располагают малыми возможностями по применению сложившейся структуры разделения рынка. В то же время фирмы, которые функционируют в динамично развивающихся секторах экономики, могут добиваться увеличения доли своего участия на рынке без уменьшения долевого участия конкурентов. На таких предприятиях затраты могут уменьшаться, а сами они имеют возможность сравнительно быстро улучшать свое положение на рынке прежде, чем ситуация в этом секторе экономики стабилизируется.

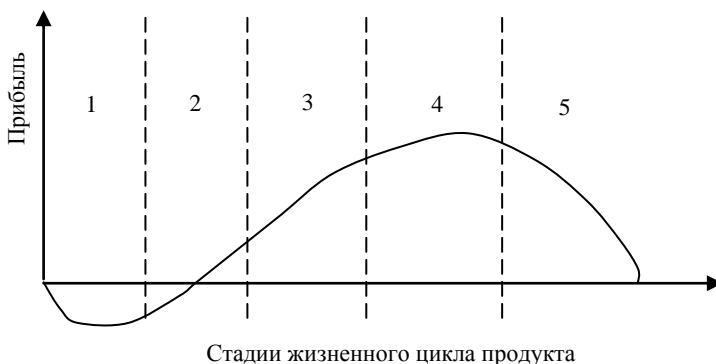
Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие конкретные действия могут предпринимать слабые в финансовом отношении фирмы, натолкнувшись на рыночную конкуренцию?
- Какому риску подвергают себя указанные фирмы, предпринимая попытки привлечь банковский капитал или пригласить в качестве компаньонов других пайщиков либо учредителей?

Ситуация 7.5. Допуская, что график прибыли для продукта А выглядит так, как показано на рисунке 2, проанализируйте, какие финансовые последствия будет иметь для фирмы начало работ над новыми продуктами В и С во время следующих стадий:

- введения на рынок продукта А;
- роста;

- насыщения;
- падения.



Условные обозначения:

- 1 — исследования;
- 2 — введение;
- 3 — рост;
- 4 — насыщение;
- 5 — падение

Рисунок 2 – График прибыли продукта на разных стадиях жизненного цикла

Определите, как, опираясь на жизненный цикл продукта, можно запланировать портфель производства в фирме, в частности:

- потенциальный объем продаж;
- затраты для всех стадий;
- оборот;
- прибыль.

Ситуация 7.6. Metallургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное – контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубеж-

ным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн долл. США.

Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

Оцените действия руководства металлургического комбината с точки зрения стратегического управления.

Ситуация 7.7. Предложите стратегию, наиболее предпочтительную для организации при условиях ведения бизнеса, представленных в таблице 13.

Таблица 13 – Условия ведения бизнеса

Характеристика ситуации	Стратегия
Возможности существующей системы сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта	
Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов	
Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация	
Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества	
Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные сегменты рынка	
Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене.	

Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями	
---	--

Окончание таблицы 13

Характеристика ситуации	Стратегия
Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Организация располагает сильной управленческой командой	
В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены	

Ситуация 7.8. Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок», – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур (ОАО «Альфа-банк»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, компания «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата компании «Альфа-Капитал» в ОАО «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система веде-

ния бизнеса ОАО «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, ОАО «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

Ситуация 7.9. Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют

производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива – импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удастся осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий – ОАО «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО «Большевичка» – обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого поступления денег за изготовленный товар (7–10 дней с момента отгрузки) предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

Тема 8. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

План

1. Нацеленность функциональной стратегии на деятельность функциональной службы.
2. Виды функциональных стратегий.
3. Разработка функциональной стратегии.
4. Стратегия маркетинга.
5. Финансовая стратегия.
6. Инновационная стратегия.
7. Стратегия производства.
8. Социальная стратегия.
9. Стратегия организационных изменений.
10. Экологическая стратегия.

Ситуационные задания

Ситуация 8.1. Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение государственных заказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции – P_1 , P_2 , P_3 , P_4 , P_5 , из которых продукция P_1 , P_2 , P_3 занимала наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции P_1 и P_2 , занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция P_1 и P_2 пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства – промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т. д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках за-

рубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции P_3 (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение государственного заказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция P_4 и P_5 относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения – компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции P_4 и P_5 в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немногим больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в Республике Беларусь и странах СНГ.

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом. На нем имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное опытно-конструкторское бюро с опытным производством, а также отделы главного конструктора, главного технолога и главного механика.

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела – отдела сервисного обслуживания.

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом невостребованности значительного объема продукции P_1 , P_2 , P_3 , производимой по государственному заказу (таблица 14).

Таблица 14 – Портфельный прогноз продукции предприятия

Показатель	Вид продукции
------------	---------------

	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4	Π_5
Емкость рынка, млн усл. ед.	20	30	—	10	5
Объем производства, млн усл. ед.	20	30	5	6	2
Изменение рыночного спроса, %	–40	–40	–50	5	25
Доля продукции предприятия на рынке	100	100	—	20	10

По продукции Π_1 и Π_2 наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20 и 30 млн усл. ед. По продукции Π_3 по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция Π_4 и Π_5 является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

Сильные и слабые стороны предприятия. В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (таблица 15). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 15 – Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информационно- техническая база	Недостаток свободных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международ- ных сертификатов на продукцию	Итого	
Возможности									
Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)	-1	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
Проведение сбалансированной кре- дитной политики	0	-1	0	-1	2	0	1	3	2
Выход на международный рынок	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4

<i>Угрозы</i>									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-9	2	3	2	7	-2
Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства	0	-1	-3	-4	0	3	0	3	-1
Неплатежеспособность покупателей	-3	-1	0	-4	0	3	0	3	-1
Итого	-9	-8	-12	-29	10	15	9	34	5

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции и, как следствие, неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Выполните следующее:

- Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
- Определите стратегию развития хозяйственного портфеля фирмы.
- Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.
- Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

Ситуация 8.2. Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия?

тия?

- Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Ситуация 8.3. Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. Акционерное общество «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новоліпецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и

Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- определение целей организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Ситуация 8.4. За два года объем продаж компании «Пирелли» (Pirelli) вырос в три раза. В будущем году рост продолжится, но более медленными темпами.

Конкуренция на рынке автомобильных шин – вещь сезонная. Борьба компаний нарастает осенью и весной в период замены покрышек, заметно ослабевая в разгар зимы и лета. Пропорции шинного рынка схожи с рынком автомобильным: подавляющую долю (около 85%) занимает отечественная продукция. Однако с каждым годом все больше автомобилистов отдают предпочтение иностранному товару. Сражаясь в небольшом 15%-ном сегменте, западные фирмы создают себе задел на будущее.

Итальянская компания «Пирелли», десятилетиями поставляющая шины на конвейеры самых известных фирм, несомненно, является одним из ключевых игроков рынка. Но реалии Республики Беларусь существенно отличаются от европейских. В Старом Свете доля зимних шин в общем объеме реализации невелика, так как там климат мягкий. У нас же без такой продукции рассчитывать на призовые места невозможно. Поэтому в Республике Беларусь компания «Пирелли» делает ставку именно на зимние модели. Эти модели разработаны в Германии, где расположен департамент проектирования зимних шин компании. Зимняя продукция компании «Пирелли», так же как и летняя, обладает высокими кодами скорости – до 210 и даже до 240 км/ч. Это связано с тем, что основными потребителями итальянских покрышек являются компании «Мерседес-Бенц», «Ауди» и БМВ. А для этих машин езда под 200 км/ч даже по заснеженной дороге – не предел. Высокие скоростные характеристики достигаются благодаря

фирменному строению каркаса и специальной резиновой смеси, секрет которой известен лишь итальянским специалистам.

Маркетинговая стратегия минского офиса компании «Пирелли» состоит из двух направлений. Первое – поддержка оптовых продавцов, которые занимаются поставками покрышек из-за рубежа и их распространением среди дилеров. Второе – сотрудничество с дилерами и розничными продавцами. В этом компания преуспела. Несколько лет назад компания «Пирелли» приступила к масштабной программе открытия магазинов «Кей Поинт» (Key Point). Для итальянской компании этот проект сегодня наиболее важен. Что касается поддержки дилеров, то она осуществляется на всех этапах – начиная с рекламы и заканчивая интернет-разработками. Все это в конечном итоге положительно сказывается на продажах. Об этом свидетельствуют предварительные итоги 2013 г., о которых рассказывает глава белорусского представительства компании «Пирелли» Джан-Симоне Бертоли.

Джан-Симоне Бертоли: Поскольку мы являемся только представительством, то напрямую продукцию не продаем. В наши обязанности входит поддержка имиджа марки «Пирелли» и работа с дилерами, а также обучение персонала, презентация новинок и проведение последовательной ценовой политики. С каждым годом цены для Республики Беларусь приближаются к европейским. Единственное отличие, которое сохранится в ближайшее время, заключается в том, что в Европе цены будут номинированы в евро, а в Республике Беларусь – в доллары.

Корреспондент: Можно ли сравнить объемы прибыли компании «Пирелли» в Республике Беларусь и в Восточной Европе?

Джан-Симоне Бертоли: Прибыль, которую наша компания получает в Восточной Европе и на рынке Республики Беларусь, вполне сопоставима. Если же говорить о потенциале, то это несопоставимые величины. И я, конечно, очень верю в рынок Республики Беларусь. Сейчас соотношение местной и импортной продукции – 85% против 15. Причем под местной продукцией подразумеваются шины, сделанные не только в Республике Беларусь, но и Украине, Молдавии, России и прибалтийских государствах. А наша доля в этих 15% колеблется в пределах 12–15%. В данном случае я говорю лишь о сегменте легковых шин. Что касается внедорожных покрышек, квота компании «Пирелли» составляет более 20%. Грузовых же шин продается крайне мало. Надо заметить, что в эти

цифры входят и те шины, которые продаются не через московский офис.

Корреспондент: *Часть товара поставляется в Республику Беларусь в обход московского офиса. Как это происходит?*

Джан-Симоне Бертоли: Многие дилеры самостоятельно покупают шины с самого большого оптового склада в Германии или непосредственно с заводов в Европе. Как правило, другие отделения компании «Пирелли» информируют нас о произведенной закупке. Однако некоторые приобретают покрышки у других оптовых дилеров компании, неподотчетных компании «Пирелли». Открою небольшой секрет. У нас в планах – создание юридического лица. В этом случае мы, также как и многие автомобильные компании, будем сами заниматься оптовой торговлей. Необходимость такого шага уже назрела. Многие дилеры жалуются на трудности с таможней. Именно по этой причине мы и хотим самостоятельно заняться распространением продуктов «Пирелли» в Республике Беларусь. Скорее всего, это произойдет в будущем году.

Корреспондент: *Существуют ли какие-нибудь ограничения на поставку шин в нашу страну?*

Джан-Симоне Бертоли: Как и любой производитель, компания «Пирелли» имеет некоторые ограничения на поставку определенных типов продукции в разные страны, в том числе и в Республику Беларусь. Что касается зимних шин, то здесь ограничений не существует. Однако у нас есть покрышки для стран с очень жарким климатом, и они не могут продаваться ни в Европе, ни в Республике Беларусь. Поэтому нельзя говорить, что для Европы мы делаем одни, более современные и качественные шины, а для Республики Беларусь – другие. Это не так.

Корреспондент: *А конкуренты в Республике Беларусь и Европе у вас одинаковые, или на белорусском рынке у компании «Пирелли» есть и другие соперники?*

Джан-Симоне Бертоли: Нет, в Европе и Республике Беларусь это одни и те же компании. Сегодня для нас наиболее опасны компании «Мишлин» и «Бриджстоун». У них есть склады в Республике Беларусь, поэтому они продают больше. Кроме них в вашей стране очень популярна продукция «Нокиэн» и «Джислейвд», о которых, честно признаюсь, в Европе мало кто знает.

Корреспондент: *Как идут ваши продажи в этом сезоне?*

Джан-Симоне Бертоли: По сравнению с девяносто девятым годом мы утроили объемы реализации. В будущем году компания «Пирелли» тоже рассчитывает на рост, хотя и не столь мас-

штабный, как в течение последних двух лет.

Корреспондент: Уже несколько раз в белорусской прессе появлялись сообщения о возможности создания совместных производственных мощностей компании «Пирелли» в Республике Беларусь. Существуют ли такие планы?

Джан-Симоне Бертоли: Действительно, я слышал разговоры о возможности создания завода в Республике Беларусь. Однако могу вас уверить, что на самом деле таких планов нет, по крайней мере на официальном уровне. Конечно, мы рассматриваем различные варианты, но пока это всего лишь варианты. К тому же никаких особых льгот для совместных предприятий по производству шин в Республике Беларусь не существует. Поэтому выпускать покрышки в вашей стране не выгоднее, чем завозить их из-за границы. Ко всему прочему, белорусские предприятия пока не могут гарантировать высокого качества товара, к которому привыкли наши потребители во всем мире.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какой стратегии международной конкуренции придерживается компания «Пирелли»?
- В чем заключаются конкурентные преимущества шин компании «Пирелли»?
- Как позиционирует себя компания «Пирелли» на рынке Республики Беларусь?
- В чем состоит маркетинговая стратегия компании «Пирелли» в Республике Беларусь?
- Какие трудности возникают у компании «Пирелли» с созданием собственного производства шин в Республике Беларусь?
- Какие стратегические изменения необходимо осуществить в Республике Беларусь для создания предприятий с иностранными инвестициями?

Тема 9. ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И МЕТОДЫ

План

1. Предприятия по типу стратегического конкурентного инновационного поведения: «виоленты», «пациенты», «эксплеренты», «коммутанты».

2. Инновационные стратегии организации как стратегии проведения НИОКР.
3. Стратегии внедрения и адаптации нововведений.
4. Основные виды инновационных стратегий: наступательная, оборонительная, промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья.

Ситуационное задание

Топ-менеджеры знаменитого концерна «Сименс» считают, что для долгосрочного планирования инноваций нужно из будущего смотреть в настоящее, а не наоборот.

О немецком стиле инновационного менеджмента и перспективах различных технологических кластеров газета «Эксперт» беседует с членом центрального правления концерна «Сименс Эй-Джи» (Siemens AG) профессором Эдвардом Крубасиком и членом правления подразделения корпоративных технологий профессором Клаусом Вайрихом.

Корреспондент: В каких технологических кластерах компания «Сименс» чувствует себя сейчас наиболее уверенно и на что собирается делать ставку в ближайшее время?

Эдвард Крубасик: Ведущую роль для компании «Сименс» играют информационные технологии. И не только в обороте, но и во внутренней организации концерна. Главное то, что мы можем внедрять их на всех наших предприятиях из разных отраслей, и от этого получаем выигрыш. Это наше преимущество по сравнению с конкурентами. Не каждая компания, занимающаяся медицинской техникой или транспортом, может похвастаться такой сильной поддержкой со стороны IT-сектора.

Другое очень перспективное направление – специальные физические исследования, в частности системы распознавания изображений и их создания. Для использования этого в медицине нужна специальная физика, связанная с физиологией человека, и мы сейчас уделяем этому особое внимание. Вообще, у нас все подразделения активно взаимодействуют друг с другом. Медицинское и информационное ведут разработки в области компьютерной томографии, подразделения транспорта и систем освещения совместно занимаются электрификацией и освещением железных дорог и т. д. Компания «Сименс» сильна именно в комбинации электроэнергетики, электроники, информационных технологий и фи-

зики. Отсюда получается огромное количество приложений для бизнеса.

Корреспондент: Самая большая часть оборота концерна приходится на информационные технологии и телекоммуникации, а здесь сейчас наблюдается явный кризис. Не планирует ли ваша компания сократить затраты на НИОКР в этом направлении?

Эдвард Крубасик: Несмотря ни на что информатизация и телекоммуникации – самый быстрорастущий сектор в концерне. Поэтому он автоматически доминирует в нашем бюджете на НИОКР. Поскольку технологический цикл в информационных технологиях становится все короче, интенсивность исследований в этом секторе растет. Если говорить о концерне в целом, то даже в самые сложные времена расходы на НИОКР – это последнее, что мы будем сокращать.

Корреспондент: Доля продуктов с малым жизненным циклом (находящихся на рынке менее пяти лет) у компании «Сименс» все время растет (сейчас она составляет примерно 75%). Не опасно ли это для финансовой стабильности компании?

Эдвард Крубасик: Я не думаю, что такое укорачивание технологического цикла приведет к финансовой нестабильности. Потому что многие наши инновации связаны с сетью знаний, которыми компания «Сименс» уже обладает, и каждый раз концерн может вытягивать информацию из множества разных сфер. У нашей компании есть большое количество зон стабильности, в то время как у start-up-компаний зачастую только одна технология. И если она не срабатывает – бизнес «тонет».

Корреспондент: Есть ли у компании «Сименс» какая-то особая технология по «выращиванию» инноваций?

Клаус Вайрих: Компания «Сименс» систематически составляет сценарии развития будущих технологий по всем направлениям деятельности. Самые важные методы планирования – это так называемый Delphi-метод, основанный на панели экспертов, метод экстраполяции, базирующийся на сегодняшней ситуации, и метод ретрополяции, идущий от экспертной картины будущего к сегодняшнему дню.

Delphi-метод работает так. Например, мы собираем несколько физиков и выносим на обсуждение предположение, что в 2012 г. мы будем иметь компьютер со скоростью вычислений сколько-нибудь бит в секунду. Эти физики, в свою очередь, связываются со многими экспертами и в итоге выносят вердикт, согласны они с этим утверждением или нет. Они могут сказать, что такая скорость

будет достигнута позже или раньше. Все эти ответы обсчитываются, и создается модель будущего. От этого предсказанного будущего мы и производим ретрополяцию к сегодняшнему дню. Но это для долгосрочного планирования. Для краткосрочного лучше подходит экстраполяция от настоящего, но обычно мы стараемся сочетать эти методы.

Конечно, при любом планировании мы учитываем массу внешних факторов (развитие человека, общества, политику, экономику, технологии, состояние окружающей среды), предсказываем поведение конкурентов. Однако в целом концерн «Сименс» сейчас склонен скорее не предсказывать, а создавать будущее, ведь если внимательнее приглядеться к текущей ситуации в мире, то становится понятно, как много требуется инноваций. Например, сейчас в мире скопилось огромное количество информации, она поступает через телевидение, Интернет, другие медиасреды. Однако существуют две нерешенные проблемы.

Во-первых, информацию не всегда можно получить в нужный момент. Значит, надо совершенствовать системы доступа, в частности системы мобильной связи третьего поколения.

Во-вторых, информацию не всегда можно понять. Люди по-прежнему разговаривают на разных языках, компьютерные системы становятся сложнее, и многим трудно пользоваться. Значит, мы должны совершенствовать интерфейс. В этом направлении создаются системы распознавания и синтеза речи, автоматические переводчики, обучающиеся все новым языкам, с этим связаны и системы подавления шума, кодирования радиосигнала и т. д. Недалек тот день, когда при телефонном разговоре с коллегой из Китая мы оба будем говорить на родных языках при помощи электронной системы-переводчика и отлично понимать друг друга. Мы всерьез ведем разработки и на уровне связки «мозг – машина», используя электромагнитную активность мозга человека. Установлено, что различные мыслительные процессы вызывают электрическую активность разных зон коры мозга. Если на человека надеть специальную «шапочку», измеряющую эту активность, то одной лишь мыслью человек может передавать сигналы устройствам. Но пока все эти инновации находятся на исследовательской стадии, нет даже опытных образцов.

Корреспондент: Нейротехнологии – это дело далекого будущего. Давайте «поэкстраполируем»: когда в Европе будет реально работать сеть мобильной связи третьего поколения, ведь ни компания «Сименс», ни другие европейские производители пока не

представили операторам законченного решения?

Эдвард Крубасик: В настоящее время все прототипы систем у концерна имеются. На острове Мэн, между Великобританией и Ирландией, мы строим тестовую сеть мобильной связи третьего поколения, где будут проверяться все устройства. А когда сети начнут функционировать в Европе, зависит не только от нашей компании, но и от операторов.

Корреспондент: От информатики и телекоммуникаций уже привыкли ждать новинок. А какие инновации могут быть в «традиционных» отраслях вроде энергетики и транспорта?

Клаус Вайрих: В сфере транспорта немало проблем: трафик растет, возникают пробки, задержки. Это требует все более сложных систем регуляции и контроля. Но главный вызов, конечно, бросает проблема энергообеспечения. Что мы видим сейчас? Огромный рост населения, строительство магистральных энергетических систем за ним не поспевает, значит, надо развивать децентрализованные системы энергоснабжения, так называемые домашние станции. Вспомним парниковый эффект, нарастающее количество углекислого газа в воздухе, запасы органического топлива ограничены и стремительно иссякают. Значит, надо искать альтернативы тепловой энергетике – солнечную, ветряную, водородную, т. е. работать с возобновляемыми источниками энергии.

Корреспондент: Пока доля энергии, получаемой из альтернативных источников, в мире не превышает трех процентов.

Клаус Вайрих: Возобновляемые источники энергии, если исключить ГЭС (гидроэлектрические станции), сейчас действительно занимают лишь несколько процентов рынка, причем основную роль здесь играет ветер. В первую очередь это вопрос цены, пока такая энергия очень дорога по сравнению с традиционными источниками. Но в тех регионах, где нет сети распределения электроэнергии, эти источники играют важную роль. Потому что это дешевле, чем тянуть туда линию электропередачи. Кроме того, рынок электроэнергии растет. Будет количественно расти и производство энергии из возобновляемых источников, а значит, произойдет экономия за счет масштабов, и такие технологии будут дешеветь. Но в ближайшем будущем будет доминировать природный газ и парогазовые установки. Только когда газ сильно подорожает, начнут активно развиваться другие технологии.

Корреспондент: А вот что касается децентрализации энергообеспечения, вы действительно верите в то, что будущее электро-

энергетики за небольшими «домашними» станциями?

Клаус Вайрих: Конечно, распространение «домашних» станций не произойдет за один день. Пока эти станции выгодны там, где есть газовая инфраструктура. Если к дому уже подведен магистральный газ, то его можно использовать не только для приготовления пищи, но и для отопления и выработки энергии. Основной предпосылкой к такому распространению децентрализованных систем является то, что вы получаете очень высокую эффективность. Ту электроэнергию, которая вам не нужна, вы можете вернуть в сеть, продать ее. Если много домов вырабатывают энергию, она централизуется и передается в другое место. Мы называем это виртуальной электростанцией.

Корреспондент: Вы почему-то совсем не упомянули об атомной энергетике. А ведь сейчас, после паузы, вызванной Чернобылем и дешевым газом, в мире возвращается интерес к АЭС (атомным электростанциям). Существенно расширяют свои атомные программы США, Франция, Республика Беларусь. Германия же решила полностью отказаться от АЭС. С точки зрения компании «Сименс», это разумно?

Клаус Вайрих: С моей – нет, но это мое личное мнение.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Каковы особенности стратегии диверсификации деятельности концерна «Сименс»?
- О чем свидетельствует повышение доли продаж товаров с малым жизненным циклом до 75%? Как это связано с долей инвестиций в НИОКР в обороте концерна?
- Какие методы стратегического планирования инновации применяет компания «Сименс»?
- Каковы возможности использования инновации в Республике Беларусь?
- Что означает утверждение профессора К. Вайриха о том, что концерн «Сименс» сейчас склонен скорее не предсказывать, а создавать будущее? В чем это проявляется?
- Как следует понимать утверждение топ-менеджеров компании «Сименс» о том, что для долгосрочного планирования инноваций нужно из будущего смотреть в настоящее, а не наоборот?
- На чем основываются утверждения профессора Э. Крубасика о необходимости развития децентрализованных систем энергоснабжения? Насколько это актуально для Республики Беларусь? Если да, то почему?

Задания

Задание 9.1. Руководство завода, выпускающего станки для промышленных предприятий, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются:

- предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;
- предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;
- предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;
- конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;
- проведение патентного поиска.

На первом этапе реализации принятого решения затраты на содержание банка инновационных идей превысили выручку, полученную от реализации нововведений.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия?
- Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?

Задание 9.2. Американская фирма «Тендем компьютерс» занимается производством крупных электронных машин и дорогих персональных компьютеров. Она, по существу, работает в нише такого виолента, каким является мощная компания «Ай-Би-Эм». Безусловно, ей сложно выдерживать конкурентную борьбу. Однако, несмотря на все сложности и опасности быть вытесненной с рынка электронно-вычислительной техники, она продолжает успешно существовать.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- К какому типу фирм по стратегии конкурентной борьбы относится фирма «Тендем компьютерс»?
- За счет чего ей удастся оставаться на рынке электронно-вычислительной техники?

Задание 9.3. Основная продукция предприятия выпускается уже

10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет.

Определите, следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию.

Задание 9.4. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

Укажите, правильное ли решение было принято.

Задание 9.5. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений и усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять, вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Как можно охарактеризовать позицию главного инженера?
- Как можно охарактеризовать стратегический менеджмент на первом и втором предприятиях?
- Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Тема 10. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

План

1. Основные виды стратегий управления персоналом: предпринимательства, быстрого и динамичного роста организации, прибыли, ликвидации, круговорота.

2. Стратегии ориентации на свои силы, приобретения готовых специалистов, приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов, приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве, ориентации на индивидуальную работу, ориентации на работу в команде.

3. Факторы, определяющие выбор конкретного вида стратегии управления персоналом.

Задание

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом.

На выполнение задания группам по 3–4 чел. отводится 40–50 мин.

Группам раздаются таблицы, аналогичные таблице 16, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые обсуждаются всеми группами вместе с преподавателем и при необходимости дополняются и корректируются.

Таблица 16 – **Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом**

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпри-	Работа преимущественно на основе проек-	

нимательства	тов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	

Окончание таблицы 16

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание – росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

Ситуационные задания

Ситуация 10.1. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. чел. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением, выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организацион-

ной структуры дирекции по персоналу показана на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою де-

тельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические указания по решению ситуации 10.1

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой оргструктуры дирекции, набором основных функций управления персоналом по направлениям деятельности службы управления персоналом, а также составом функций управления персоналом.

Ситуация 10.2. На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. чел. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой – выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет.

Условия деятельности комбината на 5-летний период характеризуются следующим образом:

- Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.
- Объем производства в течение ближайших пяти лет несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2014–2019 гг.) снизится, а затем незначительно

повысится (в конце 2020 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

- Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

- Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5–8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала можно охарактеризовать следующими данными:

- Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

- В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

- Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

- Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по 5-балльной шкале).

- Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Тема 11. СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННОГО, ТЕХНИЧЕСКОГО, СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА

План

1. Стратегии ценообразования.
2. Показатели и факторы ресурсосбережения. Стратегии ресурсосбережения.
3. Развитие организационной и производственной структур фирмы.
4. Основы формирования технической и социальной политики фирмы.
5. Система показателей качества товара и его сервиса на рынке.
6. Стратегия разработки системы всеобщего управления качеством товара.

Задания

Задание 11.1. Организация продает 100 ед. товара по цене 20 тыс. р. за каждую. Переменные затраты составляют 7 тыс. р. на единицу товара, а постоянные – 3 млн р. при производстве 200 ед. Организация получает предложение о продаже товара на новом рынке. При этом она планирует сохранить в полном объеме продажу товара на первом рынке, а имеющиеся мощности позволяют обеспечить товаром и новые рынки. Какую минимальную приемлемую цену может установить организация, используя ценовую стратегию скидки на втором рынке?

Задание 11.2. Организация может воспользоваться одним из двух

вариантов реализации своей продукции: по цене 70 тыс. р. за единицу организация может продать 20 ед., а при цене 60 тыс. р. за единицу она способна увеличить объем продаж до 40 ед., т. е. чем ниже цена, тем больше объем продаж. На рынке есть 40 покупателей, заинтересованных в продукции организации. Половина покупателей желает приобретать продукцию только в начале каждого периода, даже если придется уплатить 70 тыс. р. за единицу. Другая половина чувствительна к уровню цены и готова купить продукцию в любое время, но не дороже 50 тыс. р. за единицу. Используя стратегию периодической скидки, определите, по какой цене организация должна продавать свою продукцию.

Задание 11.3. Минимальная цена продаж у организации – 50 тыс. р. за единицу товара. Распределение цен на один и тот же товар составляет от 50 до 70 тыс. р., так как существует несколько организаций с разной структурой затрат; 70 тыс. р. – это максимум того, что заплатят за товар покупатели. На поиск товара с самой низкой ценой (50 тыс. р.) требуется затратить 1 ч. Если покупатель ничего не ищет, а покупает у первого продавца, он может, если повезет, найти товар по 50 тыс. р., если не повезет, то он приобретает товар по 70 тыс. р. Определите следующее:

- лучшую стратегию для покупателя, если средний покупатель, не занимающийся поиском и не информированный о ценах, платит за товар 60 тыс. р., а покупатель, занимающийся поиском, экономит в среднем 10 тыс. р.;
- лучшую стратегию для продавца, минимальная цена продаж для которой составляет 50 тыс. р.

Задание 11.4. Организация периодически снижает цены. Минимальная цена продаж при производстве 40 ед. продукции равна 50 тыс. р. за единицу. Конкуренты с такой же структурой затрат могут свободно выйти на рынок. Определите, какую цену должна установить организация при таких условиях.

Задание 11.5. Существует конкурентный рынок, затраты на котором тесно связаны со степенью освоения производства. Организации А, В, С и D выпускают одинаковую продукцию по 200 ед. за период, но у организации А больше опыта, а средние затраты на единицу минимальные и равны 2 тыс. р., она получает больше дохода, чем другие. Цена в настоящий момент составляет 4 тыс. р. за единицу продукции. Потребители чувствительны к уровню цены и немедленно реагируют на ее изменение. Определите, какую ценовую стратегию

следует предпочесть организации А.

Задание 11.6. Организации могут производить товары двух уровней качества при условии, что минимальная цена продаж для товара низкого качества составляет 20 тыс. р., высокого – 40 тыс. р. за единицу. Во избежание конфликта престижа каждая организация выбирает производство товара только одного уровня качества и может продавать его по любой цене: 20 или 40 тыс. р. за единицу. Но некоторые организации продают высококачественный товар по 40 тыс. р., а низкокачественный – по 20 тыс. р. за единицу. Покупатели могут быстро находить низкую цену, позвонив по телефону или посмотрев прейскурант. Обычно они предпочитают более высокое качество, но для определения дифференциации качества и цен затрачивают 1 ч. Кроме того, покупатели различаются в отношении оценки полезности своего времени. Определите, какую стратегию покупок предпочтут покупатели и какова будет стратегия ценообразования для организаций.

Задание 11.7. Существуют смежные рынки X и Y. На каждом по 20 покупателей. Все покупатели согласны приобретать продаваемый товар по 60 тыс. р. за единицу. Для того чтобы купить его на соседнем рынке, понадобится истратить на транспортные расходы не менее 20 тыс. р. Перед организацией, действующей на рынке X, стоит следующая проблема: конкурентный выход на рынок свободен, минимальная цена продаж организации составляет 50 тыс. р. за единицу при покупке 20 ед. и 30 тыс. р. за единицу при покупке 40 ед., дополнительные затраты по перевозке товара на соседний рынок – 10 тыс. р. На рынке Y затраты на производство выше. Укажите, какую стратегию ценообразования должна выбрать организация.

Задание 11.8. Организация производит товар для длительного пользования, минимальная цена продаж которого равна 100 тыс. р. за единицу, а срок пользования – 3 года. Для нормальной работы в течение этого времени потребуются дополнительные товары по цене 500 р. в месяц за единицу. Однако все покупатели готовы заплатить не более 50 тыс. р. за основной товар, но приобретут дополнительные товары по цене 2 тыс. р. за единицу при условии, что их не нужно будет покупать чаще, чем 1 раз в месяц. Все покупатели будут приобретать дополнительные товары регулярно, а процент снижения будущих доходов организации равен 0. Укажите, какую ценовую стратегию стоит принять организации.

Задание 11.9. Выход на рынок у организации не ограничен, а средняя минимальная цена продаж составляет 60 тыс. р. за единицу при покупке 20 ед. и 30 тыс. р. за единицу при покупке 40 ед. Для производства и поставки на рынок улучшенной модели товара дополнительно потребуется 10 тыс. р. В товаре заинтересованы 40 покупателей. Половина покупателей чувствительна к уровню цены и желает получить товар лучшего качества, даже если придется платить 60 тыс. р. за единицу. Другая половина чувствительна к цене и хочет приобрести базовую модель, но не дороже 25 тыс. р. за единицу. Определите, какую модель товара и по какой цене организации следует продавать.

Задание 11.10. Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу?
- Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для повышения качества продукции?
- Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Задание 11.11. Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинга цен, т. е. не отслеживает изменения продажной цены своей продукции.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как можно оценить действия руководства предприятия?
- Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

Задание 11.12. На фирме, выпускающей канцелярские принадлежности, было проведено анкетирование с целью определения целе-

сообразности реорганизации системы управления предприятием. Высшему управленческому составу фирмы было предложено заполнить анкету оценки потребности в реорганизации (таблица 17).

Таблица 17 – Анкета оценки потребности в реорганизации

Содержание вопроса	Да	Нет
1. Увеличивается ли год от года число Ваших потенциальных потребителей?		
2. Правильно ли Вы понимаете требования потребителей к Вашим изделиями или услугам?		
3. Составляют ли Ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?		

Окончание таблицы 17

Содержание вопроса	Да	Нет
4. Выполняете ли Вы производственные графики?		
5. Придерживаетесь ли Вы плановых издержек производства?		
6. Применяете ли Вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		
7. Составляет ли у Вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?		
8. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на Вашей фирме менее 5%?		
9. В состоянии ли Вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?		
10. Расходите ли Вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		
11. Выполняют ли Ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?		
12. Хотели бы Вы повысить моральный дух своих работников?		
13. Растут ли Ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14. Считаете ли Вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		

Анкеты с ответами руководства фирмы были переданы рабочей группе, проводившей анкетирование, которая обработала результаты. Данные анкетирования были представлены руководителю фирмы.

Выполните следующее:

- Определите, как по результатам проведенного анкетирования установить целесообразность реорганизации системы управления фирмой.
- Проанализируйте потенциальные возможности улучшения качества продукции, производимой на вашем предприятии, и примите решение о целесообразности реорганизации системы управления

предприятием.

Тема 12. ОПЕРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

План

1. Оперативная стратегия.
2. Виды оперативных стратегий.
3. Роль и значение оперативных стратегий в общем бизнес-плане работы организации.
4. Ответственность за разработку оперативных стратегий.

Задания

Задание 12.1. Известная в России фирма «Родити», включавшая сеть магазинов, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля и имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, от целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и предполагал прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой «Родити» и является ли оправданным отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления?
- Как отказ от разработки стратегии управления может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

Задание 12.2. Проведенный рабочей группой SWOT-анализ показал, что одной из слабых сторон системы управления предприятием являлось неэффективное делопроизводство. К тому же изменение организационной структуры предприятия также требовало внесения существенных корректив в действовавшую ранее систему производства. Поэтому новое руководство приняло решение об изменении системы делопроизводства, которая к тому же не соответствовала современным требованиям документационного обеспечения управления.

Намеченное изменение системы делопроизводства на предприятии стало одним из ключевых моментов реорганизации системы управления. Чтобы делопроизводство полностью соответствовало

реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации принимаемых новым руководством управленческих решений, потребовались анализ состояния делопроизводства на предприятии и подготовка предложений по его совершенствованию в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.

Укажите, какие действия руководства предприятия из указанных возможны:

- изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации;
- изменение системы контроля исполнения принятых управленческих решений;
- использование в системе делопроизводства современных информационных технологий;
- сохранение прежней системы делопроизводства.

Задание 12.3. Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения «Макдональдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрите следующие варианты.

Вариант 1. Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдональдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента – картофеля «фри» не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество.

Вариант 2. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов «Макдональдс» в ряде новых стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих

странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

Вариант 3. Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров – одного из основных продуктов компании – при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

Вариант 4. Выходя на рынок новой страны, компания «Макдональдс» придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

Выполните следующее:

- Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдональдс».
- Определите, какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций.

Тема 13. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Требования к содержанию стратегии организации.
2. Основные виды стратегий организации.
3. Этапы маркетинговых исследований по Ф. Котлеру. Представление маркетинговой стратегии в виде комплексного плана (предложение М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури).
4. Этапы и методы разработки стратегии организации в представлении Ж.-Ж. Ламбена.
5. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.

Задания

Задание 13.1. Проанализировав целевое назначение типовых стратегий из таблицы 18, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 19.

Таблица 18 – Типовые стратегии

Название	Целевое назначение
Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль

Окончание таблицы 18

Название	Целевое назначение
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	Продажа отделения или части организации
Ликвидация	Продажа всех активов организации
Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Таблица 19 – Типовые ситуации

Стратегия	Ситуация
	Возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)

	Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
	Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
	Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества

Окончание таблицы 19

Стратегия	Ситуация
	Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
	Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Организация располагает сильной управленческой командой
	В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
	Добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Организация конкурирует в высококонкурентном и (или) неразвивающемся бизнесе. Традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
	Две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии
	Организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации
	Стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности

	организации в целом. Какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
	Ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

Задание 13.2. Представьте, что вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

Ситуационное задание

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью – мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик – покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как марке-

тинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания – так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. К ним относятся:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых организаций.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- На каком рынке – совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Тема 14. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

План

1. Сущность и принципы стратегического плана.
2. Основные разделы плана стратегии фирмы и их содержания.
3. Долгосрочное и среднесрочное стратегическое планирование и их временные горизонты.

Задание по управляемой самостоятельной работе студентов

Заполните макет стратегического плана.

*Стратегический план по самосовершенствованию
и достижению личных целей*

1. Настоящее время:
 - 1.1. Опишите вашу цель. Выразите свои представления о будущем и свою мечту в жизни.
 - 1.2. Укажите, как бы вы описали себя человеку, которого не знаете.
 - 1.3. Укажите, как бы вас описали ваши друзья незнакомому человеку.
 - 1.4. Определите людей, оказавших на вас наибольшее влияние.
 - 1.5. Определите основной характер влияния каждого из них.
 - 1.6. Определите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби.
 - 1.7. Перечислите вещи, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц или более длительный период времени.
 - 1.8. Охарактеризуйте в одном абзаце цель вашей жизни.
 - 1.9. Назовите три ваших любимых занятия.
 - 1.10. Назовите три ваших нелюбимых занятия.
2. Будущий период:
 - 2.1. Кратко опишите, какой бы вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.
 - 2.2. Опишите свою жизнь через год.
 - 2.3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период:
 - духовная сфера: через 5 лет, через год;
 - карьера: через 5 лет, через год;

- семья: через 5 лет, через год;
- здоровье: через 5 лет, через год;
- финансовое положение: через 5 лет, через год;
- досуг: через 5 лет, через год;
- прочее: через год.

2.4. Анализ влияния внешней среды на ваши сильные и слабые стороны. Укажите, что происходит в мире вокруг вас.

2.5. Укажите, какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на вашу жизнь.

2.6. Назовите ваши сильные стороны как можно более объективно.

2.7. Назовите ваши слабые стороны как можно более объективно.

2.8. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.

2.9. Определите, мешают ли вам эти неудачи в вашей сегодняшней жизни.

2.10. Анализ служебного положения и работы вообще. Разместите по приоритетам от 1 до 8 ваши целевые установки на службе:

- удовлетворение ожиданий начальника;
- престиж и положение;
- уверенность в завтрашнем дне;
- возможность независимо мыслить и действовать;
- более высокая заработная плата, увеличение льгот;
- признание руководством вашей деятельности;
- продвижение по службе;
- личный рост и развитие.

2.11. Укажите, что вам больше всего нравится в вашей работе.

2.12. Укажите, насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе.

Реализация плана

1. Укажите, как вы собираетесь достичь цели.

2. Назовите четыре-пять мероприятий, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где планировали, через год и через 5 лет.

3. Назовите четыре-пять вещей, которые мешают вам на пути к цели.

4. Определите, чья помощь вам необходима в достижении целей.

5. Определите цель (она должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки).

6. Разработайте стратегию (необходимые шаги, когда вы начнете,

что будете делать, подробный план действий).

7. Определите форму контроля (как вы собираетесь контролировать выполнение плана, с кем вы можете обсудить свой план, что произойдет в результате обсуждения, может ли этот человек помочь вам на пути к цели).

8. Определите вознаграждение (что-нибудь конкретное, что может послужить вознаграждением для вас при достижении некоторых или всех целей).

Тема 15. УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ. МЕТОД БЮДЖЕТОВ: СУЩНОСТЬ И ПОРЯДОК РЕАЛИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ, КОНТРОЛЛИНГ

План

1. Технология разработки стратегии фирмы и ее методическое обеспечение.

2. Сетевые модели в стратегическом менеджменте.

3. Организация стратегического управления на предприятии. Управление реализацией стратегии.

4. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации, управление по целям.

4.1. Содержание и функции контроллинга.

4.2. Стратегический и оперативный контроллинг.

4.3. Элементы системы оценки.

4.4. Критерии оценки.

4.5. Методы выбора стратегии.

Вопросы для обсуждения

1. Какие области деятельности организации берутся для стратегического контроля?

2. Какими показателями оцениваются изменения, происходящие в организации?

3. Кто осуществляет стратегический контроль и контроллинг в ор-

ганизации?

4. Какие возможны корректирующие действия в процессе контроля?

5. Согласны ли вы со следующим утверждением: «Стратегическое планирование и разработка моделей управления будут лишены смысла, если нет уверенности в их правильности. Успех стратегии будет зависеть от того, смогут ли руководители проявить свои способности, верят ли они в успех, полны ли решимости и доставляет ли им радость сам процесс реализации стратегии. Выработка такого образа мышления – вот что следует обсуждать руководящей команде?»

Задание

После принятия стратегии развития руководство предприятия приняло решение о разработке плана ее реализации. Однако разработке плана должен был предшествовать тщательный анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов. Новому руководству предприятия необходимо было определить тот вид продукции, в который следует вкладывать основные средства, имеющиеся в распоряжении руководства предприятия.

Начиная свою деятельность по выводу предприятия из тяжелого экономического положения, новое руководство должно было определить наиболее перспективные виды продукции, на которые следовало бы сделать ставку при формировании планов реализации стратегии развития предприятия.

Определите, какие действия руководства предприятия из указанных возможны:

- включить в план производства предприятия только те виды продукции, экономическая эффективность которых высока;
- сохранить план производства, разработанный прежним руководством предприятия;
- провести анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов;
- оценить степень лидерства производимой предприятием продукции на рынках сбыта строительных материалов.

Ситуационное задание

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. чел. формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом

(СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (ССтУП) используется метод сетевого моделирования, т. е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 20.

Таблица 20 – **Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика**

Номер предыдущей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
–	0	Приказ о формировании ССтУП

Окончание таблицы 20

Номер предыдущей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3, 4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Выполните следующее:

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом.
2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в таблицу 20).
3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в таблицу 20).

Тема 16. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

План

1. Основные задачи бизнес-планирования.
2. Структура и содержание бизнес-плана.
3. Организация реализации бизнес-плана.
4. Рекомендации по составлению бизнес-плана.

Задания по управляемой самостоятельной работе студентов

Задание 16.1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный подход). Сравнение проведите, ответив на следующие вопросы:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Как можно охарактеризовать ассортимент выпускаемой продукции?
- Как можно охарактеризовать производственный процесс?
- Каков преобладающий тип структуры управления?
- Как можно оценить другие возможные параметры?

Задание 16.2. Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от при-

шедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого вида деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывал бы все стороны его деятельности.

Определите, какие действия руководства предприятия из указанных возможны:

- принятие плана деятельности предприятия, разработанного прежним руководством;
- разработка финансового плана предприятия;
- разработка производственного плана;
- разработка бизнес-плана.

Задание 16.3. Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано с уставным капиталом 6,5 млн неденоминир. р.

После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана.

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;

- изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышались уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектными институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
- Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
- Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

Контрольные вопросы

1. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?

2. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

3. Чем отличаются стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики белорусских предприятий?

4. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

5. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям белорусских предприятий?

6. Каковы основные различия между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?

7. Какова структура стратегического менеджмента?

8. В чем преимущества стратегического подхода?

9. Каковы основные элементы стратегического менеджмента?

Тема 17. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ

План

1. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией.

2. Приведение структуры в соответствие со стратегией.

3. Процесс создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

4. Создание системы мотивации, поддерживающей стратегию.

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается этап реализации стратегии от реализации традиционного плана?

2. Согласны ли вы с тем, что организационная структура следует за стратегией? Будет ли более правильно сказать, что структура и стратегия должны быть внутренне согласованы?

3. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Темы рефератов

1. Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности.
2. Формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии.
3. Отношение к политике компании.
4. Требование этичного поведения.

Задания

Задание 17.1. Единственный способ привлечь дополнительный капитал для организации, которая является закрытым акционерным обществом, – это реорганизация в открытое акционерное общество. Но 10% акций принадлежит представителю государства в лице работника отраслевого министерства, которое против реорганизации.

Укажите, какое решение целесообразно принять совету директоров, представляющему интересы отдельных акционеров.

Задание 17.2. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите свое решение.

Задание 17.3. При разработке стратегических целей формулируются цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке, операционные цели, цели по уровню продаж и финансовые цели.

Определите последовательность этапов.

Задание 17.4. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли.

Определите, следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за».

Ситуационные задания

Ситуация 17.1. Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.

Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики, страховых взносов, страховых выплат, оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной.

Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.

Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, – сказал Виктор Зарубин, – электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить

удовлетворенность персонала работой».

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
- Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
- Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Ситуация 17.2. В российском агропромышленном комплексе (АПК) началось создание вертикально интегрированных компаний. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как компании «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико». Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора – компании «Агрос» – большинство игроков сельскохозяйственного рынка оценивают сдержанно, без паники. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход данного инвестора подтверждает уверенность менеджеров компании «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн долл. США, которые собирается инвестировать компания «Агрос». «У новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, – считает генеральный директор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. – Для управления крупным агропромышленным холдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у компании «Росхлебопродукт» не было». Не боится экспансии инвестора «Агрос» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что после прихода инвестора – компании «Агрос» – никаких структурных изменений на сельскохозяйственном рынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Господин Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК

идет полным ходом. Большинство экспертов уверены, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими крупными агропромышленными компаниями, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия инвестора представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход инвестора – компании «Агрос» – неминуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агропромышленный бизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн долл. США. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельскохозяйственной техники, торговых сетей, т. е. на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
- Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
- Является ли данный переход в АПК для компаний диверсификацией?
- Какова цель компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?

Ситуация 17.3. Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами фирмы «Контакт» являются торгово-промышленная фирма «Мир дверей» и общество с ограниченной ответственностью «Дверной альянс».

Компания «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. Компания «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

- В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются директор, его заместители по коммерческим вопросам и производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

- Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы, для того чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдерживать конкуренцию на рынке?

Ситуация 17.4. Бывший директор-распорядитель компании «Нестле» Пьер Лиотар-Фогт как-то сказал: «Возможно, мы единственная настоящая международная корпорация (МНК) среди существующих». Конечно, можно считать это высказывание преувеличением, но действительно трудно найти другие МНК, так сильно зависящие от зарубежной деятельности. Базирующаяся в Швейцарии фирма «Нестле» – одна из 50 крупнейших компаний мира, которая с самого начала сложилась как МНК. Она возникла в 1905 г. в результате слияния американской и германской фирм. Около 98% продаж компания «Нестле» проводит за пределами Швейцарии, почти половина руководителей высшего уровня, работающих в центральной штаб-квартире фирмы в Вевее, не являются швейцарцами.

В 2013 г. 421 предприятие компании (они находятся во многих странах мира) обеспечило объем продаж на сумму свыше 32 млрд долл. США. На долю Европы, Северной Америки и остальных стран приходилось 46, 27 и 27% сбыта соответственно. При таком географическом размахе операций компания «Нестле» руководствуется четкой политикой принятия решений и определения ролей руководителей штаб-квартиры и филиалов.

Руководство компании отвечает, прежде всего, за стратегию деятельности. Оно решает вопросы распределения ресурсов по регионам и видам продукции. Например, в начале 80-х гг. XX в. компания

«Нестле» уменьшила свою зависимость от импорта шоколада, изменив ассортимент, и от стран «третьего мира», переместив часть филиалов в Северную Америку. Для сохранения контроля над компанией персонал штаб-квартиры принимает решения по всем приобретениям, а также научным исследованиям в центрах, находящихся на территории Швейцарии. Выполнение этих функций обеспечивается притоком наличности из каждого географического региона в адрес головной компании. По сути дела, компания «Нестле» старается перемещать в Швейцарию почти всю наличность, а уж здесь специалисты решают, в какой валюте ее хранить и в какие страны направлять.

Штаб-квартира занимается также изучением состояния товарных рынков и распоряжается объемом и ценами закупок товаров, например, направляя всем зарубежным филиалам распоряжение о закупке, скажем, зеленого кофе на 3–6 мес. по цене не выше конкретного максимально допустимого уровня. Из-за сильной зависимости от внедрения на рынок новых видов продукции, которые нередко становятся прибыльными лишь через несколько лет, компания должна добиваться сохранения прибыльности хорошо освоенных видов продукции, достаточной для мобилизации необходимых средств. Если в течение разумного периода новая продукция не становится прибыльной, или если завершается цикл рентабельности продукции, или же обнаруживается, что сбытовой потенциал продукции низок, руководство в Швейцарии принимает решение о прекращении финансирования. Другие подобные решения бывают обусловлены тем, что определенные направления деятельности приобретенных фирм не соответствуют корпоративной стратегии развития.

План расходов, составляемый по данным с мест на уровне отдельных стран, является главным средством обеспечения порядка, при котором каждое региональное подразделение выполняет свои функции в общей деятельности компании. Смета составляется на год, ревизуется ежеквартально, а утверждается в Швейцарии. Отчеты об исполнении плана направляются в штаб-квартиру ежемесячно, где их сравнивают с планами на текущий год и данными за прошлый год. Руководитель отдела сбыта каждого филиала должен удовлетворительно объяснять все отклонения фактических данных от намеченных, в противном же случае вмешивается штаб-квартира. Еще одна функция штаб-квартиры – быть источником необходимой информации: сведения об успехах, неудачах, общем ходе выполнения программ по видам продукции передаются управляющим филиалами. Именно таким образом распространялась информация об успехе ба-

тончиков из белого шоколада в Новой Зеландии и замороженных продуктов питания ассортиментной группы «Диетические блюда» в США.

Региональные управляющие, несмотря на централизованный подход к управлению, в определенных делах обладают большой свободой действий, особенно в сфере маркетинга. Исследования по новым видам продукции централизованны, поэтому дублирование усилий сведено к минимуму. По завершении разработки новой продукции руководство компании предлагает ее филиалам (но может и требовать от них) проведение первичных рыночных испытаний. Однако руководство не настаивает на продвижении новой продукции на рынок, если управляющие филиалами не считают ее приемлемой. Если же продукция выбрасывается на рынок, управляющие на местах вольны приспособлять ее к местному рынку до тех пор, пока руководство компании не сочтет вносимые изменения чрезмерными. Один из наиболее ходовых продуктов компании «Нестле» – растворимый кофе марки «Нескафе» имеет состав и цвет, индивидуальные для каждой страны.

Многие действия компании требуют принятия решений о том, на кого возложить функции управления и контроля. Принятая в компании «Нестле» политика расширения главным образом посредством приобретения других фирм – одна из разновидностей действий, обуславливающих возникновение ситуаций, не вполне укладывающихся в установленный порядок распределения ответственности. Такая политика основана на убеждении, что разумнее внедряться на высококонкурентный рынок путем покупки уже функционирующих на этом рынке фирм и перекачки в них необходимых средств, чем организовывать новые подразделения. Поскольку почти не бывает так, чтобы продукция и территориальное расположение приобретаемых фирм в точности соответствовали структуре компании «Нестле», новым производствам приходится приспособлять к ней. Например, после приобретения фирмы «Штоуфер Фудс» (Stauffer Foods) компания «Нестле» впервые стала владелицей отелей. Фирма «Штоуфер Фудс» была высокоприбыльной, а руководству «Нестле» не хватало опыта в гостиничном бизнесе, поэтому на уровень филиала было передано право принятия гораздо большего числа решений, чем обычно. Другой пример – приобретение компанией «Нестле» почти за 4 млрд долл. США английской фирмы «Роунтри» (Rowntree) – создателя батончиков «КитКат» и других конфет.

Конкурентные соображения влияли на решение компании

«Нестле» о том, где именно сконцентрировать усилия. Например, стратегия быстрого роста в США опиралась отчасти на осознание того факта, что компания должна иметь большие размеры, чем конкуренты, также расширяющие свою деятельность через приобретения. Масштабы деятельности компании «Нестле» в США позволили ей создать разветвленную сеть супермаркетов, через которые происходит почти весь сбыт ее продукции на американском рынке.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. В чем состоят конкурентные преимущества компании «Нестле»?

2. Что обеспечивает успех компании в конкурентной борьбе?

3. Кто, на ваш взгляд, отвечает за выполнение каждой из следующих функций (штаб-квартира фирмы или региональные отделения): распределение ресурсов по видам продукции, анализ отклонений фактических данных от намеченных в плане, изучение состояния товарных рынков, определение объемов и цен закупаемых товаров, проведение рыночных испытаний?

4. Какие из следующих факторов способствуют централизации управления компанией: схожие условия работы на местах и в центре, формирование в филиалах больших групп специалистов, имеющих значительный опыт работы, единообразие продукции компании, четко налаженная обратная связь между центром и филиалам, плохое согласование стратегий филиалов с общей стратегией фирмы?

5. Какой по типу является организационная структура компании «Нестле»: продуктовой, региональной, линейно-функциональной или матричной?

6. Какого преимущественно метода придерживалась компания «Нестле» в своей политике внедрения на новые рынки: создания новых филиалов (строительство) или покупки существующих фирм на местах и приспособления их к существующей структуре?

7. Каких стратегий роста придерживалась компания «Нестле» в своей деятельности (таблица 21)?

Таблица 21 – Стратегии роста

1. Интенсивный рост	2. Интеграционный рост	3. Диверсификационный рост
1.1. Глубокое внедрение на рынок	2.1. Регрессивная интеграция	3.1. Концентрическая диверсификация
1.2. Расширение границ рынка	2.2. Прогрессивная интеграция	3.2. Горизонтальная диверсификация

1.3. Совершенствование товара	2.3. Горизонтальная интеграция	3.3. Конгломератная диверсификация
-------------------------------	--------------------------------	------------------------------------

8. Почему в компании «Нестле» все решения по маркетингу децентрализованы, а решения по валюте остаются централизованными?

Тема 18. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Особенности принятия стратегических решений.
2. Основные стадии выполнения стратегий.
3. Особенности сопротивления организации стратегическим изменениям и формы их преодоления.

Ситуационные задания

Ситуация 18.1. Открытое акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21%, а по комбикормам – 10%.

В начале 90-х гг. XX в. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной

консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка;
- формирование команд по главным направлениям деятельности;
- создание команды единомышленников;
- активизация сбыта и маркетинга;
- ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования;
- формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
- Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
- Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация 18.2. Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для

принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
- Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
- Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
- Организационные преобразования, очевидно, требуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Задания

Задание 18.1. Сначала выполните нижеприведенное задание индивидуально, а затем обсудите свои ответы в группе, приводя обоснования и комментарии.

Определите, верны ли следующие утверждения:

- Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
- Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.

- Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
- Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
- Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
- Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
- Одна из важных причин сопротивления – культура.
- Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
- Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
- К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

Задание 18.2. Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс – сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Они могут делать тех, кто их применяет, неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...» (таблица 22).

Таблица 22 – Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
Да, но это у нас уже есть	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
Да, но это у нас не получится	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
Да, но это не решает наших главных проблем	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
Да, но это требует доработки	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
Да, но здесь не все	От предлагаемого изменения отде-		

равноценно	ляют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
Да, но есть и другие предложения	Предлагающая сторона ставится в заведомо выгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

Проанализируйте перечисленные в таблице 22 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Задание 18.3. После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и, как следствие, к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как можно оценить ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики?
- Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность?
- Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Задание 18.4. Лакокрасочный завод получил крупный заказ на производство желто-коричневой эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмалей, т. е. требует организационных изменений.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как можно оценить сложившуюся на заводе ситуацию?
- Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

Задание 18.5. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете успешность ее деятельности?
- Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 18.6. Перед новой командой управленцев стояла задача вывода предприятия из того критического положения, в котором оно находилось в значительной степени в результате неэффективной работы прежней системы управления.

Снижение объемов производства и реализации продукции, выпускаемой предприятием, и как следствие доходов, получаемых предприятием, потребовало безотлагательного принятия мер к изменению установившихся отрицательных тенденций в деятельности предприятия.

Поскольку в основе тяжелого положения, сложившегося на предприятии, оказались неэффективные экономические решения, перед реорганизованными финансово-экономическими службами возникла задача выработки предложений по повышению эффективности экономической деятельности предприятия.

В сжатые сроки на предприятии должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.

Определите, какие действия заместителя директора по экономическим вопросам возможны из предложенных:

- обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия;
- обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с трудовым коллективом;
- подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции;

- проведение вновь сформированными финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются различия процессов реализации стратегии и традиционного плана?
2. Какие выделяют основные управленческие задачи в процессе реализации стратегии?
3. Как можно охарактеризовать типы стратегических изменений в организации?
4. Каковы основные области стратегических изменений в организации?
5. Каковы основные причины сопротивления изменениям?
6. Какие стили руководства могут быть использованы при разрешении конфликтов во время проведения стратегических изменений?
7. Почему стратегические изменения – не самоцель для организации?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность стратегического менеджмента и его определение.
2. Особенности стратегических решений.
3. Место стратегического менеджмента в общей системе управления. Основные задачи стратегического менеджмента и его базовая модель.
4. Основные этапы разработки стратегии.
5. Стратегия и стратегические планы.
6. Роль и задачи менеджеров по разработке стратегии. Использование их деловых качеств. Понятие стратегической компетентности менеджера.
7. Стратегические единицы бизнеса. Кривая накопленного опыта как фактор, влияющий на стратегию предприятия.
8. Прескриптивные школы. Основные положения и критика школ.
9. Дескриптивные школы. Основные положения и критика школ.
10. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента.
11. Позиции школ относительно процесса формирования стратегии.
12. Типы стратегии: корпоративная, деловая, функциональная.
13. Стратегии роста. Стратегии стабилизации. Стратегия выживания.
14. Цели анализа. Основные составляющие и типы внешней среды.
15. Конкуренция и конкурентоспособность как движущие силы

развития общества. Методы реагирования на изменения внешней среды.

16. Анализ отрасли: показатели анализа, определение направления роста отрасли и товарных рынков, структура и масштабы конкуренции.

17. Тенденции развития отрасли и факторы успеха. Анализ конкуренции в отрасли и последовательность его выполнения.

18. Определение конкурентных сил. Модель Майкла Портера.

19. Сущность анализа конкурентов и оценка их характеристик. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе эксклюзивной ценности.

20. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов.

21. Интегральная оценка конкурентных преимуществ. Инструментальные методы оценки сильных и слабых сторон конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, LOTS, профили Мак-Кинси).

22. Внутренняя среда организации, ее срезы.

23. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Определение сильных и слабых сторон предприятия.

24. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену. Методы анализа и оценок конкурентоспособности, персонала, цены и издержек товара, устойчивости функционирования фирмы.

25. Цели и этапы проведения портфельного анализа.

26. Матрица Бостонской консультационной группы.

27. Матрица Мак-Кинси.

28. Матрица Ансоффа.

29. Деловой комплексный анализ.

30. Диверсификация: ее цели и виды.

31. Стратегии диверсификации.

32. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.

33. Выгоды и издержки диверсификации.

34. Стратегический маркетинг как исходная база формирования стратегии фирмы.

35. Стратегия лидерства по затратам и условия ее применения.

36. Стратегия дифференциации продукции и концентрации (фокусирование).

37. Виды стратегий поведения фирм по А. А. Томпсону и А. Д. Стрикленду.

38. Нацеленность функциональной стратегии на деятельность функциональной службы. Виды функциональных стратегий.

39. Разработка функциональной стратегии.

40. Стратегия маркетинга.

41. Финансовая стратегия.

42. Инновационная стратегия.

43. Стратегия производства.

44. Социальная стратегия.

45. Стратегия организационных изменений.

46. Экологическая стратегия.

47. Требования к содержанию стратегии организации.

48. Основные виды стратегий организации.

49. Этапы маркетинговых исследований по Ф. Котлеру. Представление маркетинговой стратегии в виде комплексного плана (предложение М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури).

50. Этапы и методы разработки стратегии организации в представлении Ж.-Ж. Ламбена.

51. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.

52. Сущность и принципы стратегического плана.

53. Основные разделы плана стратегии фирмы и их содержания.

54. Долгосрочное и среднесрочное стратегическое планирование и их временные горизонты.

55. Предприятия по типу стратегического конкурентного инновационного поведения: «виоленты», «пациенты», «эксплеренты», «коммутанты».

56. Инновационные стратегии организации как стратегии проведения НИОКР.

57. Стратегии внедрения и адаптации нововведений.

58. Основные виды инновационных стратегий: наступательная, оборонительная, промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья.

59. Методы выбора и пути разработки инновационной стратегии.

60. Основные виды стратегий управления персоналом.

61. Факторы, определяющие выбор конкретного вида стратегии управления персоналом.

62. Стратегии ценообразования.

63. Показатели и факторы ресурсосбережения. Стратегии ресурсосбережения.

64. Развитие организационной и производственной структур фирмы.
 65. Основы формирования технической и социальной политики фирмы.
 66. Система показателей качества товара и его сервиса на рынке.
 67. Стратегия разработки системы всеобщего управления качеством товара.
 68. Оперативная стратегия.
 69. Виды оперативных стратегий.
 70. Роль и значение оперативных стратегий в общем бизнес-плане работы организации.
 71. Ответственность за разработку оперативных стратегий.
 72. Технология разработки стратегии фирмы и ее методическое обеспечение.
 73. Сетевые модели в стратегическом менеджменте.
 74. Организация стратегического управления на предприятии.
- Управление реализацией стратегии.
75. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации, управление по целям.
 76. Цели и основные задачи контроллинга по выполнению комплексного плана стратегии развития предприятия.
 77. Основные задачи бизнес-планирования.
 78. Структура и содержание бизнес-плана.
 79. Организация реализации бизнес-плана.
 80. Рекомендации по составлению бизнес-плана.
 81. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией.
 82. Подходы к приведению структуры в соответствии со стратегией.
 83. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.
 84. Создание системы мотивации, поддерживающей стратегию.
 85. Основные стадии выполнения стратегий.
 86. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, П. П. Логинов, А. А. Неправский. – Минск : БГУ, 2003. – 271 с.

Володькина, М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. В. Володькина. – Киев : Знання-Прес, 2002. – 149 с.

Левченко, Е. А. Стратегический менеджмент : учеб.-метод. пособие / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : БелГУТ, 2010. – 261 с.

Левченко, Е. А. Стратегический менеджмент : курс лекций / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2007. – 172 с.

Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.

Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибир. соглашение, 2000. – 288 с.

Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2004. – 285 с.

Стратегический менеджмент : учеб. пособие / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. :

Инфра-М, 2000. – 412 с.

Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001. – 304 с.

Дополнительная литература

Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учеб. : [пер. с англ.] / Ф. Аналоуи, А. Карам. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 400 с.

Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.

Аниськова, О. Разработка стратегии деятельности предприятия торговли / О. Аниськова // Маркетинг. – 2003. – № 3. – С. 91–96.

Архипов, В. Основные достижения в развитии технологии стратегического планирования компаний / В. Архипов // Проблемы теории и практики упр. – 2004. – № 5. – С. 112–118.

Аткина, Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжена, Е. В. Понов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.

Бизнес-планирование : учеб. / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 672 с.

Блинов, А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35–44.

Болдычева, А. Г. Определение стратегии экономического развития предприятия / А. Г. Болдычева, Т. М. Панченко // Пищ. пром-сть. – 2004. – № 6. – С. 30–32.

Бонцевич, Н. В. Классические методы стратегического планирования предприятия / Н. В. Бонцевич, С. В. Федоров // Экономика. Финансы. Упр. – 2003. – № 12. – С. 16–22.

Вахрушина, М. А. Управленческий анализ. Выбор оптимального решения / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2004. – 432 с.

Вашко, И. М. Разработка программ развития инновационного предпринимательства как средства реализации инновационной стратегии / И. М. Вашко // Проблемы упр. – 2003. – № 1. – С. 68–74.

Вечер, Д. В. Формирование стратегических потенциалов предприятия / Д. В. Вечер // Экономика. Финансы. Упр. – 2003. – № 12. – С. 23–26.

Глубокий, С. Традиционные и новые подходы к формированию и реализации ценовой стратегии / С. Глубокий // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 2 (февр.). – С. 20–42.

Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – М. : Дашков и К°, 2004. – 594 с.

Гурков, И. Б. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы (по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий) / И. Б. Гурков, Е. М. Аврамова, В. С. Тубалов // ЭКО. – 2004. – № 5. – С. 100–117.

Дайле, А. Практика контроллинга : [пер. с нем.] / А. Дайле ; под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

Дерябин, П. М. Качественное развертывание планов – путь от стратегии к тактике / П. М. Дерябин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 4. – С. 4–6.

Ефремов, В. С. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 26–37.

Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : [пер. с англ.] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 417 с.

Карпова, С. В. Современные стратегии менеджмента и маркетинга компаний / С. В. Карпова // Бизнес-образование. – 2004. – № 1. – С. 142–149.

Кравченко, Н. Финансовый анализ конкурентных стратегий российских предприятий / Н. Кравченко, А. Юсупова // Проблемы теории и практики упр. – 2004. – № 1. – С. 77–84.

Кургин, Е. А. Граница ценности и стратегический выбор компании / Е. А. Кургин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 3–15.

Лапшин, П. П. Синергетический эффект при слиянии и поглощении компаний / П. П. Лапшин, А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 3–8.

Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Паныгин, Т. А. Лагина ; под ред.

Ю. Н. Лапыгина. – М. : Кнорус, 2005. – 288 с.

Логинов, Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 1–15.

Логинов, П. П. Стратегическая оценка текущего планирования / П. П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 35–43.

Марковец, Е. А. Особенности разработки стратегии заготовительно-сбытовой деятельности предприятия потребительской кооперации / Е. А. Марковец // Потребит. кооп. – 2004. – № 1. – С. 51–55.

Микитчук, Т. Применение матрицы BCG при стратегическом планировании ассортиментной программы УП «МЭТЗ им. В. И. Козлова» / Т. Микитчук // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 4 (апр.). – С. 24–29.

Муромцев, С. Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия / С. Муромцев // Маркетинг. – 2004. – № 1. – С. 104–109.

Пенкин, М. Как предприятию разработать качественный бизнес-план? / М. Пенкин, Ю. Самойленко // Финансы, учет, аудит. – 2003. – № 12. – С. 65–68.

Пигунова, О. В. Использование стратегического подхода к управлению коммерческой деятельностью предприятий торговли потребительской кооперации / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2003. – № 1. – С. 38–42.

Попов, Д. Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия / Д. Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 56–74.

Савчук, С. В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок / С. В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 27–41.

Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического менеджмента / А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 27–34.

Уваров, В. В. Слияние и поглощение в свете современных технологий конкуренции / В. В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 3–8.

Уваров, В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособие / В. В. Уваров, И. А. Пятибратов. – М. : Междунар. ун-т бизнеса и упр., 2001. – 283 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план для студентов очной формы получения образования	7
Планы практических занятий, вопросы обсуждения, контрольные вопросы, темы рефератов, ситуационные и практические задания	8
Тема 1. Сущность, основные задачи, содержание и цикл стратегического менеджмента.....	9
Тема 2. Эволюция школ стратегического менеджмента.....	10
Тема 3. Анализ внешней среды и конкурентной борьбы.....	11
Тема 4. Анализ состояния организации.....	19
Тема 5. Портфельный анализ и методы его проведения.....	24
Тема 6. Корпоративные стратегии диверсификации.....	30
Тема 7. Деловые (конкурентные) стратегии.....	37
Тема 8. Функциональные стратегии	51
Тема 9. Инновационная стратегия развития: сущность, виды и методы.....	59
Тема 10. Стратегии управления персоналом.....	66
Тема 11. Стратегии ценообразования, ресурсосбережения, организационного, технического, социального развития фирмы и повышения качества	72

Тема 12. Оперативные стратегии	76
Тема 13. Основные направления по формированию стратегии организации	79
Тема 14. Основы стратегического планирования	83
Тема 15. Управление разработкой и реализацией стратегии. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации, управление по целям, контроллинг	86
Тема 16. Бизнес-планирование как важнейший элемент реализации стратегии	89
Тема 17. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией, создание корпоративной культуры и системы мотивации, поддерживающие стратегию	92
Тема 18. Методы проведения стратегических изменений руководством организации	100
Вопросы для подготовки к зачету	107
Список рекомендуемой литературы	111

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Авторы-составители:
Левченко Елена Анатольевна
Ежель Оксана Викторовна

Редактор М. П. Любошенко
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 17.12.14. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 7,00. Тираж 60 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени

**и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Гомель 2014